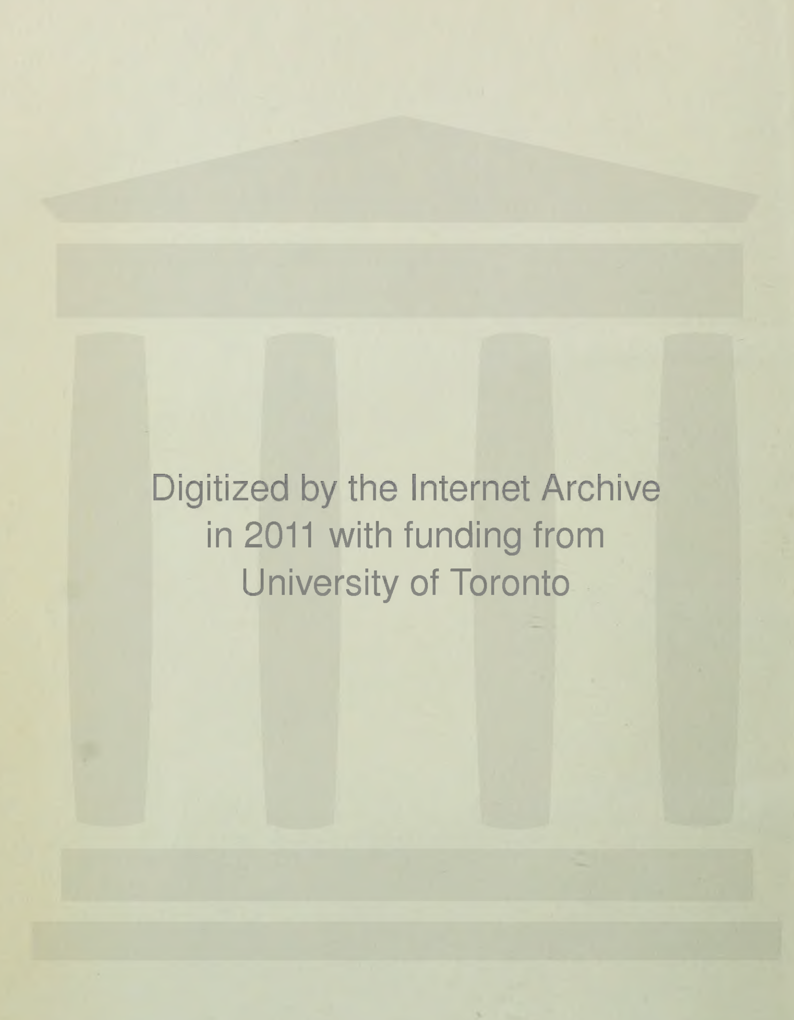
Fer 3, 1920



DE L'ORGANISATION DES ACTIVITÉS HUMAINES

INTRODUCTION

Misère ou prospérité humaines dépendent de l'effort. — L'effort s'organise. — Redécouverte en France de l'importance de l'organisation. — Impossibilité de toute organisation pratique si les idées générales ne sont pas organiques.

Les hommes cherchent le mieux et souvent trouvent le pire.

Ce n'est pas une raison pour abandonner une telle recherche. C'en est une de s'entourer de toutes les précautions pouvant accroître les probabilités du succès.

Qu'il s'agisse de misère morale ou de misère matérielle, de prospérité morale ou de prospérité matérielle, rien apparemment ne survient sans causes en ce monde.

Or, ces causes ne sont généralement pas inaccessibles à notre *action*, manifestation extérieure de notre volonté. Lorsque nous arrivons à les connaître, nous pouvons le plus souvent imprimer utilement dans le réel, par notre effort, la marque de notre vouloir. Nous annulons ou évitons les causes nuisibles, nous nous servons d'une partie des autres pour nos fins. Ainsi la vie des hommes est, en moyenne, pour une très forte part ce qu'ils la font eux-mêmes.

Mais notre effort est plus ou moins fécond selon qu'il est plus ou moins habilement réglé, c'est-à-dire mieux ou moins bien adapté relativement aux circonstances de son action et aux fins que nous impose la vie ou que nous propose notre esprit.

Adapter notre effort aux fins poursuivies, compte tenu des conditions de l'action, chercher s'il y a à cette adaptation des *normes* générales ou spéciales, agir en conformité, c'est cela qu'on appelle organiser. Nous nous proposons de le définir et de l'exposer en détail par la suite.

*
* *

On parle maintenant beaucoup en France, et de par le monde, de l'organisation. La guerre l'a mise à la mode. Elle a montré ce qu'il était possible d'atteindre en organisant.

Dans les milieux du verbalisme politique, on s'est même mis à prononcer le nom d' « organisation » avec une sorte de respect mystérieux. On a pour le mot une vénération mêlée d'inquiétude, égale à l'indifférence qu'on éprouvait auparavant et qu'on éprouve encore pour la chose elle-même. Pour peu que ces sentiments montrent chez ces gens quelque fixité, nos politiciens n'écriront plus que l' « Organisation », avec un grand O, tout comme Liberté, Egalité, Justice Immanente, Droit, Vérité, Esprit, Evolution, Démocratie et autres divinités de l'Olympe démocratique. Encore un temps, et à l'Organisation, comme à ces dernières, ils élèveront des statues.

Ceci fait, ils penseront avoir assez agi. De même que les statues de la Liberté, de l'Egalité, de la Justice Immanente, etc., etc., nous garantissent assurément à leurs yeux tous les bienfaits dont ces divinités disposent, de même il en sera de l'Organisation. En dehors de cela, ce ne sera qu'un mot sonore pour inaugurations officielles et

discours de circonstance, sans rien de réel correspondant.

Organisation, prenant l'aspect d'un être fabuleux, sera devenue, pour employer un terme de la belle sociologie de M. Durkheim, le « totem » de ces messieurs.

Pour qui veut aller plus loin que des manifestations verbales, l'organisation n'est pas une divinité que l'on invoque, ou même une manière de « Sésame, ouvre-toi ! », relevant de la sorcellerie.

C'est une branche des connaissances humaines. C'est une des plus étendues d'ailleurs, car elle se mêle et se relie à toutes les autres.

*
* *

Pour beaucoup de gens, il semblerait aussi que les Allemands eussent découvert l'organisation par privilège de race et don naturel. Et cela fait sourire pour qui connaît, de notre histoire et de la leur, autre chose que les dernières années.

Avant la guerre, déjà, les Français s'étonnaient de leur peu de succès dans le domaine pratique. La guerre a accru leur surprise. Elle leur a montré de façon à la fois cruelle et indiscutable, combien, — et plus encore qu'ils ne le pensaient, — ils étaient attardés dans la connaissance et l'usage de nombreuses techniques de tout ordre. Surprise qu'ils eussent pu s'épargner, ainsi que toutes ses dures conséquences, avec plus de réflexion et d'esprit réaliste.

Mais la guerre aussi a fait la preuve que notre peuple était toujours susceptible d'édifier de vastes organisations, et cela même dans les conditions les plus difficiles.

Ce n'est que par une singulière aberration d'esprit qu'il avait été possible aux Français eux-mêmes de douter de leurs propres facultés en ce sens.

Ce n'est pas par un défaut naturel irrémédiable qu'ils avaient montré, en effet, tant de maladresse pratique dans

un passé récent, qu'ils en montrent actuellement même en beaucoup trop de choses encore. Certains intéressés au désordre, et surtout leurs ennemis, avaient voulu les persuader qu'ils étaient mal doués à ce sujet, qu'ils n'avaient rien à espérer de ce côté. Et les Français étaient eux-mêmes communément enclins à le penser pour la commodité de l'explication peut-être, mais plus encore parce que leur pensée était prise dans un réseau d'idées fausses, les trompant jusque sur eux-mêmes.

Dans le cours de cet ouvrage, nous montrerons qu'au contraire, les Français ont par nature de grandes aptitudes organisatrices, très supérieures à celles des Allemands. Placées dans le cadre voulu, ces facultés sont susceptibles de reprendre leur pleine efficacité et de permettre à notre nation de développer à nouveau en toute puissance son rôle civilisateur, fécond et humain.

Si de tels dons naturels sont, ces derniers temps, restés inutilisés, s'ils ont été gâchés pitoyablement, cela tient à de graves erreurs intellectuelles, répandues chez les Français par des irresponsables. De ces concepts faux et malfaisants, générateurs de désorganisation, nous discuterons dans une autre étude qui fera suite à la présente.

*
* *

Cependant beaucoup d'éléments très sérieux songent aussi déjà, en France, à redonner à toutes les activités les formes et l'orientation propres à en assurer l'efficacité.

Des hommes de très grand talent se sont attachés à la diffusion des meilleures méthodes techniques, industrielles et commerciales ainsi qu'à celle d'idées générales sainement organiques [1]. L'importante tâche entreprise sera,

[1] Citons notamment pour les questions d'organisation générale technique MM. Victor Cambon (le très distingué écrivain dont les célèbres études sur l'Allemagne prévenaient, avant la guerre, les Français du danger les menaçant

souhaitons-le, fertile en conséquences heureuses pour le bien commun.

Toutefois, il est nécessaire d'insister sur l'ampleur du problème de l'organisation, sur l'immense question de l'ordre, comme l'appelait déjà Comte. Il est impossible de songer à organiser quoi que ce soit si le courant général des idées est désorganisateur.

La rénovation de nos méthodes et de notre vie économiques exige donc *d'abord* ou au moins parallèlement, une rénovation de nos méthodes de pensée et de nos idées générales dans un sens organique, sans quoi les meilleures initiatives, enfermées dans un cercle vicieux, resteraient stériles. On ne bâtit pas des normes exactes d'action pratique sur des principes généraux vicieux. Voulant créer localement un courant spécial d'activités ordonnées, on se heurterait au courant plus vaste et plus puissant qui domine le reste de la vie intellectuelle et sociale. C'est celui-ci qui prévaudrait.

Pour concevoir et pour réaliser l'organisation d'une entreprise agricole, industrielle ou commerciale, petite ou grande, celui qui en a la responsabilité aura plus ou moins de facilités et de possibilités selon que lui et ses collaborateurs seront placés ou non dans une ambiance organique.

Cette ambiance résulte de la philosophie généralement dominante dans les esprits (sous forme d'idées générales). Celle-ci s'exprime elle-même principalement dans le concret par les institutions, c'est-à-dire par l'organisation des activités nationales. Les institutions forment comme le cadre des activités particulières.

Pas d'ordre donc dans l'action individuelle, sans ordre dans les esprits, et par suite dans toute la vie sociale [1].

d'outre-Rhin, et dont les ouvrages sur l'après-guerre devraient être le *vade mecum* de tout bon Français), Hersent, Herriot, Lysis, Hauser, etc., et pour l'organisation plus spécialement industrielle, MM. Le Châtelier, de Fréminville, Jules Amar, etc.

[1] « Le désordre amène le désordre ; l'ordre au contraire appelle l'ordre.
« Et tous deux se font impitoyablement la guerre : Ταξις αταξια διωκει.
« Faites de la lumière dans les intelligences, elles reviendront aux bonnes

*
* *

On le voit, le problème de l'organisation des activités humaines a une très grande étendue et beaucoup de complexité.

L'étude de l'organisation se propose la définition des principes directeurs (ou méthodologie) de l'*action*. Elle comporte comme premier terme celle des principes directeurs de la pensée pratique, puis l'exposé des données expérimentales utiles quant au but poursuivi, enfin l'établissement des normes d'action en résultant et que l'expérience justifie.

Ne traiter qu'une partie du problème ne permet pas de le résoudre.

Dans le présent ouvrage nous avons voulu réunir l'ensemble de ces données fondamentales sur la pensée et l'action, nous permettant de faire ensuite la théorie générale de l'organisation rationnelle des activités humaines et d'en préciser les règles.

Ainsi se dégagera, au cours de cette étude, d'après les notions scientifiques actuellement acquises et les conséquences qu'elles impliquent, tout un ensemble de concepts constituant la base de toute organisation rationnelle. Consciemment ou semi-consciemment, un peuple doit en faire le fonds de ses idées courantes, s'il veut conduire ses activités vers la prospérité matérielle et morale, et se dire organisateur. Lorsqu'un tel état d'esprit est obtenu, les organisations spéciales ne tardent pas, en effet, à se développer d'elles-mêmes selon les méthodes saines.

— Dans un autre volume nous apprécierons à l'aide des règles ici dégagées les grands systèmes d'organisation et

mœurs : faites de la lumière dans les consciences... elles referont bientôt des théories, une doctrine, une philosophie, une science nouvelle. » PROUDHON, *Pornocratie*, p. 234.

les idées auxquelles ils correspondent. Nous dirons les dangers que d'aucuns font courir à la civilisation occidentale et le mal que certains ont déjà fait aux Français. Nous exposerons quelles sont les formes politiques et économiques que réclame la mise en action des règles d'organisation rationnelle.

PREMIÈRE PARTIE

LES BASES GÉNÉRALES DE L'ORGANISATION

CHAPITRE PREMIER

MÉTHODOLOGIE DU SAVOIR EN VUE DE L'ACTION

Quand nous étudierons la pratique de l'organisation, nous dirons qu'elle consiste dans l'intervention de l'intelligence et de la volonté en vue d'assurer l'ordre dans l'action. Mais pour cela il faut d'abord connaître les conditions de l'action. Il faut *savoir*. « Savoir pour prévoir, afin de pourvoir » doit être une des formules de l'organisateur.

Le premier pas en organisation est donc de préciser comment on saura exactement, c'est-à-dire quelle sera la méthode du savoir.

§ 1. — La métaphysique dans les activités pratiques. Impossibilité de la métaphysique rationnelle

Quand on examine les idées générales qui ont été tour à tour proposées en organisation sociale, et souvent acceptées, on ne peut manquer d'être frappé de l'importance prise par les théories métaphysiques.

Il faut distinguer la métaphysique rationnelle et la métaphysique fidéiste ou religieuse. La première se présente comme

purement humaine. Elle prétend retrouver l'essence des choses par un effort de la pensée.

La métaphysique rationnelle prend surtout de l'importance au point de vue sociologique à la fin des civilisations. Les hommes assurément métaphysiquent toujours plus ou moins. Mais dans les périodes d'ascension sociale, ils ont généralement une foi, une croyance religieuse. Celle-ci fixe les idées métaphysiques. Lorsqu'elle est saine et cadre bien avec les nécessités pratiques, elle aide grandement à la prospérité du peuple considéré, ou l'assure même.

Au contraire les métaphysiques rationnelles se révèlent très constamment désastreuses. Elles précipitent les décadences.

Elles ont tendance à surgir au sein des sociétés lorsque celles-ci ont acquis la prospérité. Et cela se conçoit aisément.

La vie raffinée aiguise les sensations. La différenciation sociale permet à certains de s'écarter du travail manuel pour se livrer à la méditation. Celle-ci peut être extrêmement utile à tous si elle se fait en vue de l'action. Mais il arrive, surtout chez les désœuvrés, qu'elle se porte sur les sensations, prises en elles-mêmes, indépendamment des réalités extérieures. De là bientôt un développement prépondérant de la faculté d'analyse du moi, ou introspective.

Or, ce sont les classes supérieures, instruites, et ayant des loisirs qui bâtissent les systèmes métaphysiques. Ceux-ci ne sont jamais édifiés par des manœuvres. Ils sont le plus souvent le fait de philosophes tranquillement assis devant leur écritoire, rêvant sur les réalités du monde qu'ils connaissent surtout par ouï-dire. Leur ignorance de la vie pratique, l'intérêt qu'ils portent à leurs propres efforts d'analyse intérieure, les conduisent bientôt à ne plus considérer les sentiments comme de simples mobiles d'activité qu'il reste à accorder avec le monde extérieur. Ils leur donnent, au contraire, une valeur grandissante et dominante, au mépris de ces considérations d'organisation pratique qui, respectées par d'autres, leur assurent pourtant le loisir de leurs rêveries.

D'autre part, dans les civilisations avancées ayant déjà réalisé de grandes choses, les hommes ont tendance à se croire un élément tout à fait prépondérant et maître de la création, par un anthropocentrisme naturel, mais funeste.

De là à transformer les sentiments et les déductions logiques en absolus, il n'y a que peu d'espace. Beaucoup de penseurs le franchissent alors.

Ces absolus atteints, on est tout uniment conduit à vouloir régler sur eux chaque chose de ce monde. Et ce serait d'ailleurs

légitime et excellent s'il s'agissait d'absolus métaphysiques véritables.

Malheureusement il ne s'agit jamais de tels absolus.

La vanité de la métaphysique rationnelle se démontre. Il y a impossibilité rationnelle à la métaphysique soi-disant rationnelle, prise comme connaissance de l'Être, de la substance, de l'absolu, ou de la cause première.

— Tout d'abord notre esprit n'a de connaissance à peu près certaine que des réalités qui tombent sous l'observation de nos sens. Sur elles seules nous pouvons raisonner. Mais : 1° notre observation est toujours révisible ; à ce point de vue notre connaissance, dite couramment objective, n'est que relative ; 2° fût-elle certaine, qu'elle serait extrêmement incomplète, au moins dans l'état actuel, relativement au but de la métaphysique. Rien ne nous autorise à déduire le tout métaphysique d'après la partie physique, même bien connue, et surtout lorsqu'elle est mal et incomplètement connue.

En dehors des objets observables rien ne nous est connu de façon sûre. Nos sentiments sont, de forme et de nature, fugitifs et instables. Cela ne nous interdit pas, nous le verrons plus loin, de baser sur eux des suppositions et des croyances, mais cela ne permet pas une certitude rationnelle à leur égard. En faire des impératifs absolus, c'est commencer par affirmer ce qu'il faudrait démontrer.

L'infini lui-même n'est pas une notion *a priori*. Il ne se conçoit que comme négation du fini. C'est une notion qui vient nécessairement à l'esprit lorsqu'en mathématiques, par exemple, on considère une série croissante, ou décroissante négative, une asymptote, etc., etc. La logique conduit inévitablement à l'idée d'infini. Mais la logique n'est pas un guide si infaillible.

De notre logique en effet nous ne sommes pas sûrs qu'elle vaille en dehors du monde sensible. C'est une qualité de notre esprit. C'est tout ce que nous en savons. Nous constatons qu'elle s'adapte merveilleusement à l'explication du monde observable. Mais cela ne prouve pas qu'elle s'appliquerait de même au suprasensible et qu'il soit légitime de l'y transposer. — Puis, même dans le monde sensible, la valeur de ses constructions n'est pas universelle. Il y a du logique irréel. Les nombres imaginaires, la géométrie non euclidienne, la géométrie de l'espace à quatre dimensions, etc., toutes constructions parfaitement logiques, n'ont apparence de cadrer avec aucun réel.

Nous n'avons donc jamais d'absolu devant nous. Nos observations sensibles, sensations et sentiments, sont toujours révisibles. Notre logique n'a pas valeur métaphysique certaine.

— Attribuât-on à la déduction logique valeur de certitude

essentielle, que l'emploi de la raison en métaphysique ne serait pas encore légitime, faute d'être conforme aux règles mêmes, actuellement reconnues de la raison. Cet emploi y est inadmissible en quelque sorte par définition même de la métaphysique. Il ne donnerait en effet de certitude qu'en partant de prémisses certaines, c'est-à-dire bien connues et complètement dénombrées. Si le raisonnement est fait sur des prémisses incertaines, il doit être vérifié expérimentalement pour recevoir une valeur. Celle-ci dépend de l'expérience et non du raisonnement.

Or, vis-à-vis de l'objet de la métaphysique (Etre, absolu, essence, cause première, etc.), nos prémisses sont incertaines, car nos connaissances sont relatives et surtout incomplètes. D'autre part l'expérimentation est impossible, par définition même, car on cesserait alors d'être dans le métaphysique pour passer dans le physique.

Il en résulte que les spéculations métaphysiques rationnelles sont en bonne logique *rationnellement* sans valeur. Il est spécieux de parler de métaphysique rationnelle puisque justement on y emploie la raison contre toutes les règles qui lui sont propres.

— On peut donc dire que la métaphysique humaine ne repose que sur les dispositions de l'esprit humain. Elle ne prouve rien en dehors de lui. Elle n'est pas applicable à la connaissance d'autre chose, et notamment à la direction *a priori* de l'action pratique.

Elle ne vaut que comme symptôme d'observation. Elle manifeste ce que certains esprits ont éprouvé comme sentiments et sensations intimes, ce qu'ils ont déduit conformément à la logique humaine de principes premiers auxquels leur pensée — et leur pensée *seule* — attribuait une valeur si grande qu'elle les prenait pour absolus.

Certains de ces sentiments premiers qu'on rencontre en métaphysique, sont si constants qu'on peut les tenir pour *humainement* universels, ou comme très répandus tout au moins (le désir de justice, par exemple). Ils méritent, au point de vue humain, d'être pris en grande considération, mais seulement au point de vue humain, et non comme absolus métaphysiques, c'est-à-dire se rapportant à l'essence du monde entier et l'exprimant, — par suite devant nécessairement le régir comme une loi de l'Etre.

Mais, à ce compte, les productions de l'imagination ont la même valeur positive. Elles aussi sont en rapport avec les sensations précédemment éprouvées, les sentiments spontanés,

ainsi qu'avec les constructions logiques. Elles constituent des documents pour la connaissance de l'esprit humain.

Il faut donc ranger les œuvres de métaphysique rationnelle avec les romans, les pièces de théâtre, les poèmes, les créations artistiques en général. Le tout constitue de la littérature ou des œuvres d'imagination quant aux éléments premiers, intéressantes certainement à ce titre, mais à ce seul titre. Il en faut retenir ce qui s'y revèle des tendances humaines, et aussi l'impulsion qui peut être donnée par là à l'activité des hommes lorsque des croyances répandues s'y rattachent (mysticismes).

Quant aux réalités pratiques qu'il s'agit de dominer, elles n'ont aucune raison de se plier *a priori* aux catégories et aux préférences, même les plus vives, de l'esprit humain.

« Physique, garde-toi de la métaphysique ! » disait Newton [1].

§ 2. — Valeur objecvite des sensations et observations

On a bien cherché à faire rentrer tout le réel objectif et pratique dans la métaphysique à l'aide du criticisme (Kant et plus encore Fichte).

Il est bien exact comme le remarquèrent, les premiers, les « sensualistes » [2] que nous n'avons du monde extérieur d'autre notion que celles obtenues par nos sensations et perceptions, *Nihil est in intellectu quod non prius fuerit in sensu* (rien ne se trouve dans l'esprit qui n'ait été d'abord dans la sensation), disaient-ils. A quoi Leibniz apporta l'utile correction : *nisi intellectus ipse* (si ce n'est l'esprit lui-même). — Ce sont donc nos sensations qui font connaître le monde extérieur à notre esprit, celui-ci ayant d'autre part ses qualités propres.

Mais de là le criticisme, avec Fichte spécialement, en vint à conclure qu'il n'y a pas de matière indépendante de la liberté du moi, c'est-à-dire que toute réalité extérieure était subjective. La distinction entre l'objectif et le subjectif disparaît. C'est cela qui ne va plus [3].

[1] Pour éviter une confusion possible, quoique très incorrecte, disons que, bien entendu, cela ne veut pas dire qu'on ne doit pas faire d'*hypothèses*. Mais cela signifie que, rationnellement, l'hypothèse *physique* est seule légitime et susceptible de devenir (par vérification expérimentale) vérité humaine.

[2] Ou plus exactement et clairement « sensationnistes ». Principalement Locke, Berkeley, Hume, Condillac.

[3] Pour Fichte, la « liberté » (volonté libre du moi) n'est pas seulement le principe législateur du monde (Kant). Elle en est le principe *créateur*. Le moi se pose à lui-même ses limites. Comme la perfection est effort et lutte, le

Il est inadmissible de penser que nos sens *créent* l'objet qu'ils nous révèlent. Nos sensations ont ***besoin de l'objet pour se manifester***, elles sont excitées par lui, elles ne peuvent se passer de lui, sauf cas pathologiques. Et dans ce cas, hallucinations par exemple, l'absence de l'objet est reconnaissable pour le sujet lui-même, si, l'hallucination mise à part, son jugement reste correct et sain par ailleurs.

Il y a donc un réel extérieur. Reste à savoir si nous le percevons exactement.

Tout d'abord, si, même admise l'existence du réel, nos sensations étaient uniquement subjectives individuelles (liberté absolue du moi législateur), la perception de l'objet, l'idée de l'objet, seraient aussi subjectives individuelles. Cela n'est pas vrai, du point de vue pratique du moins, le seul qui nous retienne ici.

Pour autant qu'il s'agit de sensations (et non, ou non pas au même degré, des sentiments suscités), toute variation objective perceptible est ressentie par les humains de façon très suffisamment concordante. — Au contraire une sensation purement subjective individuelle (Daltonisme, par exemple) ne tarde pas à être dévoilée.

Les sensations font percevoir le réel et parlent aux hommes à son sujet très régulièrement le même langage. Celui-ci reste donc compréhensible d'un homme à l'autre.

— Que nous expriment-elles de ce réel, de quoi nous donnent-elles un aperçu ?

Elles ne nous font pas connaître l'essence, la substance (ce que recherche la métaphysique). Elles nous font connaître seulement les rapports (H. Poincaré [1]).

Elles nous laissent percevoir les phénomènes qui se succèdent et que notre esprit qualifie causes et effets. Elles ne résolvent pas le problème de la cause première.

En résumé *nos sensations nous donnent*, *d'objets réels*, *des aperçus incomplets en un langage humain, concordant d'homme à homme.*

Quant à la valeur de ce langage relativement à ce qu'il nous exprime du réel, elle est prouvée par les résultats. La méthode

moi s'étant posé, s'oppose le non moi, et en constate l'identité. — Ce charabia germanique a été employé pendant de longues années récentes par l'Université officielle de France à amoindrir les cervelles françaises. Ceux qui voudraient se rendre compte plus en détail de sa valeur liront avec avantage : Santayana, *L'erreur de la philosophie allemande*, Nouvelle Librairie Nationale, Paris.

[1] In *Science et Hypothèse.*

scientifique expérimentale, dont nous allons bientôt dire quelques mots, est toute basée sur l'objectivité des sensations. Sans cela l'observation n'aurait de valeur que pour le sujet observant. Il n'y a pas de science possible sans sensationnisme objectif. Or, on sait les immenses succès de cette méthode. — On ne voit pas bien au contraire quels avantages, mais très bien quelles misères, le criticisme a apportés à qui s'en est inspiré.

Dans ce qui suivra, nous parlerons donc de *réalité, d'objectivité.* Nous entendrons ces termes au sens *pratique*. Celui-ci est légitime *humainement* parlant. Nous laisserons de côté le sens métaphysique du mot réalité, rationnellement inaccessible et inconnaissable.

— Ainsi l'objectif et le subjectif subsistent humainement et pratiquement. Il est du plus grand intérêt d'en maintenir la distinction au cours des activités.

Nous les définirons donc comme suit :

L'*objectif* est ce qui se rapporte aux qualités de l'objet telles que les sensations normales, communes à la quasi-totalité des humains et recueillies selon les meilleures méthodes, les révèlent à l'humanité.

Le *subjectif* sera ce qui se rapporte aux sensations individuellement (et non plus humainement) éprouvées.

Il est à noter que la concordance d'une grande partie des qualités et des catégories de l'esprit humain d'un individu à l'autre, outre qu'elle permet la concordance des observations, facilite l'étude objective de l'esprit humain lui-même.

— Des remarques précédentes se dégage aussi ce corollaire extrêmement important : tant des objets extérieurs que de notre esprit, nous ne pouvons raisonner à notre fantaisie. Il existe une objectivité ou réalité pratique, humaine. Il faut en acquérir la connaissance avant d'avoir le droit de raisonner.

En particulier cela interdit à chacun de nous de tirer de son seul esprit, par effort de pensée *in abstracto*, les normes d'activité personnelle. Seule l'observation objective est capable de révéler si nous sommes d'accord avec les réalités, c'est-à-dire en même temps avec les objets ainsi qu'avec les hommes.

Voilà ce qui doit être la base de toute compréhension et de toute activité intellectuelles pratiques. Or, c'est justement ce que détruit le criticisme. C'est pourquoi il a fait un si grand tort à ceux qui, comme les Français, l'ont pris au sérieux.

A force de tout vouloir suspendre au seul sujet, le criticisme allemand en arrive à tout détruire, à ne plus rien avoir devant lui de saisissable. Il risquerait d'être alors conduit à un agnosticisme rationnel qui ne serait pas seulement de l'inconnais-

sable, mais encore de ce qui est humainement connaissable et que l'activité concrète révèle sans cesse comme tel.

C'est pourquoi il s'efforce de se rattraper à un absolu métaphysique. « J'ai détruit la science, disait Kant, pour faire place à la foi ». Malheureusement c'est une foi sans valeur. Elle repose toute sur la notion d'un certain devoir moral et libre, qualité de l'esprit humain érigée en absolu. A l'aide de quoi on prétend redonner à l'esprit une réalité absolue, ce qui permettrait de rentrer dans l'existence. Mais c'est une affirmation gratuite. Nous venons de voir qu'il ne pouvait y avoir de métaphysique humaine sérieuse. Finalement le philosophe allemand criticiste reste seul debout parmi les ruines. C'est la manière allemande en toute chose.

Pour des raisons de caractère de race, dont nous parlerons par la suite, ainsi que pour des raisons de milieu, cette philosophie négatrice a exercé, au XIXe siècle, fort peu de ravages dans la vie courante en Allemagne, mais de très grands en France.

Sur la base de l'exposé précédent, bornons-nous à cette constatation : il y a une objectivité, une réalité pratiques, objets d'études utiles pour l'esprit humain. La valeur de telles études, lorsqu'elles sont bien conduites, n'est, l'expérience le prouve, pas niable sous le prétexte que ces recherches ne découvrent pas toute l'essence des choses. Aucun galimatias philosophique n'autorise à les rejeter et n'y autorisera.

§ 3. — Métaphysique fideiste ou religieuse

Ni la métaphysique rationnelle impossible, ni les sciences positives ne nous renseignent sur l'au-delà suprasensible.

Or notre expérience courante, précisée par les sciences positives, nous pose très nettement le problème métaphysique. Elle le pose, non pas de façon positive en révélant directement un au-delà suprasensible, car alors le contact avec lui serait établi. Elle le pose de façon négative. Elle nous sollicite sans cesse de concevoir l'idée d'essence, l'idée de cause efficiente et par suite de cause première, tout en se refusant à nous révéler la nature de cette essence ou de cette première cause.

Justement parce que nous avons dit que nos connaissances expérimentales ont une valeur objective quoique limitée, le

problème métaphysique qu'elles suggèrent d'elles-mêmes ne s'en manifeste qu'avec plus de force, plus de réalité. Ce n'est pas une simple apparence.

Il n'en reste pas moins, d'après ce que nous avons exposé aux paragraphes précédents, que nous n'avons aucun moyen rationnel d'en pénétrer la nature.

Dès lors les esprits qui ne veulent pas se départir de l'emploi strict de la raison expérimentale, ne pourront ni affirmer, ni nier (ce qui n'est qu'une autre affirmation, contrairement à l'illusion de beaucoup d'athées) quoi que ce soit quant à cette nature. Ils ne pourront être qu'*agnostiques*, c'est-à-dire se contenteront de constater leur ignorance quant au suprasensible. Ils avoueront par suite l'impossibilité pour eux d'avoir ni opinion, ni savoir à son sujet. C'est ce que préconisait A. Comte avec particulièrement de force.

Mais l'agnosticisme, position d'esprit parfaitement scientifique, n'est pas accessible à la plupart des hommes. Leur sensibilité éprouve une trop vive souffrance de demeurer dans l'ignorance d'une réalité suprasensible que tout leur annonce.

D'autre part on peut se demander si cette réalité essentielle dont la réalité sensible n'est par définition qu'une partie ou émanation, ne se révèle jamais de façon, non pas rationnellement observable, constante (le métaphysique rentrerait dans le physique), mais perceptible quand même.

Or beaucoup pensent qu'il y a deux procédés possibles, qui pratiquement se rejoignent, pour établir le contact cherché avec le suprasensible.

Le premier est la révélation. On considère que le suprasensible s'est manifesté sous une forme à nous sensible par un acte volontaire. La croyance à cette révélation est l'objet d'une religion.

Le second est la foi instinctive. Les sensations et la logique expérimentale sont nos meilleurs guides dans le sensible. Mais ils sont incapables de nous mettre en contact avec le suprasensible. Rien ne prouve qu'avec celui-ci le moyen de communication ne soit pas l'intuition, la foi. La perception, ou même l'aperception, du suprasensible se manifesterait par intuition au sein des éléments les plus intimes de l'affectivité spontanée et de la sensibilité intérieure. De là vient la foi.

Toutefois cette foi n'est pas admissible en tant qu'individuelle. Les intuitions de ce genre sont quelque chose de trop vague et facilement trompeur chez les hommes pour qu'il n'y ait pas lieu à comparaison et réglementation de leurs élans. Ces intuitions fidéistes n'ont chance d'établir le contact avec le suprasensible que si elles sont concordantes entre les divers hommes,

réunies en un tout, reliées, soit constituent une religion (religio, ce qui relie).

Mais ceux qui ont la foi en l'au-delà n'en seront que plus portés à considérer que le suprasensible se sera manifesté par une révélation. Aussi la foi se comprend surtout comme *foi en une révélation, en une religion révélée*. C'est pourquoi nous disions que révélation et fidéisme sont deux moyens de communication avec l'au-delà qui normalement paraissent devoir se confondre.

Cela sera d'autant plus qu'il y a, non pas une vérification, mais une présomption *à posteriori* de la religion lorsqu'elle est bienfaisante. Il n'est pas niable, par exemple, que le christianisme n'ait apporté, avec la plus belle et la plus noble des doctrines religieuses, des biens extrêmes à l'humanité. Or l'explication première comprend non seulement le suprasensible, mais aussi le sensible. Les connaissances que nous avons de celui-ci étant toujours révisibles, relatives, souvent erronées, elles ne peuvent certes servir à vérifier la religion ou à lui donner caractère de certitude, ce qu'elle tire d'une autre source. Mais elles peuvent à l'appui de la croyance constituer un élément de présomption.

Il faut reconnaître que cette manière d'envisager le problème métaphysique *n'a plus rien qui heurte la raison*, comme c'était le cas avec la métaphysique soi-disant rationnelle. Le fidéisme religieux paraît donc, si l'on ne peut s'abstenir de chercher à pénétrer immédiatement dans le domaine métaphysique où le rationnel ne nous conduit pas, la *seule méthode* qui ne heurte pas l'esprit humain.

Mais dans la présente étude des méthodes d'activité pratique, ce que nous avons à envisager, ces définitions une fois posées, c'est l'intervention possible de la métaphysique fidéiste au milieu desdites méthodes, comme élément directeur.

De façon purement pragmatique nous pouvons remarquer tout d'abord l'éventuelle utilité pratique et l'influence bienfaisante des bonnes religions. C'est envers le christianisme, par exemple, un motif de respect, et du plus grand.

D'autre part, on doit observer que la plupart des hommes ne peuvent, même lorsqu'ils le veulent, rester athées. Leur athéisme les conduit le plus souvent à des superstitions qui, pleines d'erreurs personnelles, ont les plus grandes chances d'être, et sont généralement pernicieuses.

Pour ces raisons, on pourrait être tenté de préconiser la religion simplement *en vue* du bien pratique. Mais cela n'est très certainement pas acceptable. La foi religieuse se rapporte à

l'explication de l'au-delà et non à l'accroissement de la commodité de la vie courante. Elle est une croyance qu'on a pour elle-même et non pour des fins terrestres. Elle est une fin en soi et pour soi. Ce ne peut être un moyen vis-à-vis des aspirations de ce monde. La transformer ainsi serait lui manquer de respect. Voltaire ne manquait pas de le faire. « Il faut une religion pour le peuple » répétait-il en maints de ses écrits ; il disait même souvent « pour la canaille », ou encore : « Si Dieu n'existait pas, il faudrait l'inventer », etc., etc.

Intellectuellement, pareille manière de faire n'est pas acceptable. Elle ne l'est pas davantage par égard pour la religion, ni par égard pour le « peuple ».

— Le croyant doit-il admettre que la direction des activités pratiques soit réglée par les méthodes positives ? Autrement dit la méthode positive de recherche des meilleures formes d'activité est-elle contradictoire avec la métaphysique religieuse ?

Pas le moins du monde, et même elles s'accordent au contraire fort bien.

En effet il est bien évident que ceux qui sont fermes dans leur croyance en Dieu, doivent se dire que les investigations scientifiques sincères et exactes, ne peuvent finalement, dans la création, que retrouver le Créateur, partout et sans cesse [1]. Et déjà ils peuvent constater avec satisfaction que les progrès mêmes de la science ont déçu les espoirs des athées, s'ils n'ont pas satisfait entièrement ceux des croyants. Au XVIIIe siècle on eut l'illusion de pouvoir, ou de pouvoir bientôt, démontrer la négation de Dieu. Maintenant le moins qu'on puisse dire est que la science ne permet pas plus la négation que l'affirmation.

Quant aux révélations, elles pourraient être la source universelle de toute science, *si elles s'étaient proposé cela*. Mais il en est différemment. Elles n'offrent que des aperçus limités, relatifs à l'au-delà. Elles paraissent vouloir laisser aux hommes le soin de trouver leurs voies terrestres. Notons aussi que le Christ a dit : « Mon royaume n'est pas de ce monde » — « Rendez à César ce qui est à César, à Dieu ce qui est à Dieu », maximes qui excluent toute organisation théocratique de la vie pratique en dehors des points déterminés par les dogmes.

— Enfin le simple fidéisme intuitif est encore bien moins susceptible de donner des directions pratiques, là où une méthode plus puissante et précise est applicable.

[1] « Toute science mène à Dieu », « La voie la plus courte pour sauver les âmes est d'éclairer les esprits », « Notre maître est le Dieu des sciences », sont autant de préceptes du catholicisme.

∴

Il apparaît donc qu'il y a deux problèmes séparés : l'un physique qui se traite par les méthodes positives que nous préciserons quant au savoir dans les paragraphes suivants, et quant à l'action dans le cours de l'ouvrage ; — l'autre métaphysique qui se pose, mais ne se résout pas rationnellement. Les méthodes positives sont totalement inaptes à en apporter la solution. Tout élément métaphysique, à elles accessible serait mal dénommé. Elles ne font connaître que des rapports et non la substance. Dans le métaphysique la méthode de connaissance acceptable paraît être la foi, non fantaisiste, mais coordonnée entre les hommes et appuyée sur la révélation, c'est-à-dire la religion.

Les méthodes ne sont donc pas les mêmes pour le suprasensible et le sensible. Et cela ne tient pas nécessairement à une discontinuité dans la substance, mais à la limite de nos moyens positifs d'investigation.

Aussi dans tout ce qui suivra, nous considérerons que la seule manière de dégager les directives pratiques d'action est l'emploi des méthodes objectives positives. *Dans une telle recherche, on doit adopter une attitude entièrement agnostique quelle que soit l'idée que l'on se fait de l'au-delà*, étant bien entendu qu'il s'agit seulement des problèmes du réel sensible (et, pour le croyant, de ce qui n'est pas déjà déterminé par les dogmes).

Une telle attitude se justifie par les raisons suivantes résumées de ce qui précède : 1° il n'y a pas de métaphysique rationnelle possible ; 2° pour le croyant d'une métaphysique religieuse, la recherche positive bien conduite et sincère tant qu'elle ne sort pas de son domaine sensible doit finalement s'accorder avec la croyance. En dehors de ce qui est déterminé par les dogmes, presque uniquement préoccupés de l'au-delà dans les religions occidentales, elle est le seul moyen efficace de connaître le sensible et de s'y diriger.

§ 4. — La méthode rationnelle-expérimentale du savoir

Il est donc entièrement légitime d'étudier le monde sensible selon les moyens qui sont spécialement appropriés à nous le faire connaître de façon consciente et réfléchie.

Or ces moyens sont : 1° les sensations ; 2° la coordination des sensations dans notre entendement, grâce aux diverses facultés de celui-ci, mémoire, logique, imagination, (c'est-à-dire la faculté permettant de conserver la connaissance des phénomènes passés, celle permettant d'établir entre eux des relations, celle permettant de concevoir le possible).

— Nos sensations sont, nous l'avons dit, à la base de toute notre connaissance du monde. Il ne peut y avoir pour nous de pensée sans objet, que cet objet soit extérieur ou qu'il soit nous-même et nos facultés. D'autre part l'objet de la pensée ne paraît pouvoir être que la réalité perçue, ou les constructions que l'esprit édifie à partir d'elle lorsqu'il en assemble les éléments de diverses manières.

L'observation est donc la source de toute connaissance réfléchie.

Notre *entendement* s'efforce d'établir, entre les observations, des rapports. Il utilise dans ce but ses diverses facultés, soit disions-nous : la conservation des impressions sensorielles et intellectuelles, ou *mémoire*, la conception du possible, ou *imagination*, et enfin la faculté de *logique*. Celle-ci consiste justement dans l'aptitude à établir des rapports ou liaisons entre les phénomènes, et par suite certains principes étant posés, à en déduire les conséquences.

Les déductions de la logique se font selon des règles qui sont suivies instinctivement par la plupart des humains. Mais elles ont été aussi peu à peu précisées. Elles reposent en substance sur les principes suivants, dits principes directeurs de la connaissance :

Le *principe de non-contradiction* consiste en ce que l'affirmation et la négation d'une même chose ne peuvent être vraies toutes deux au même moment.

Le *principe de causalité*, qu'on peut appeler aussi de façon plus générale et complète encore, principe de *déterminisme*, ou de *légalité*, peut se formuler ainsi : tout phénomène a une cause, ou bien les mêmes causes produisent les mêmes effets, ou bien donc *tout phénomène est déterminé par une loi*. Cette dernière définition est plus générale que la première plus répandue. Une loi n'est pas nécessairement en effet une loi causale.

Ces principes sont des catégories, ou attributs *de notre esprit*.

Cette logique de notre entendement cadre cependant de façon tout à fait admirable avec l'enchaînement des phénomènes observables.

Il sortirait des limites du présent ouvrage de rechercher l'origine de cette concordance, de vouloir essayer de préciser si elle est le fait de la Volonté Créatrice du monde et en est comme le reflet, — ou si au contraire, comme le pensent les évolutionnistes, et notamment H. Spencer, elle s'est simplement modelée peu à peu sur le réel, aux cours de l'evolution des êtres [1]. Pour ce que nous étudions ici, il nous suffit de constater qu'elle existe.

Or, grâce à la logique, aidée de la mémoire et de l'imagination, les hommes ont pu établir pour un nombre immense de phénomènes des causes et des lois. D'autre part notre esprit ne conçoit bien que les liaisons causales et la non-contradiction. On a donc été conduit en général à admettre que les phénomènes *sensibles* ont des causes, sont soumis à des lois qui les déterminent. C'est ce qu'on appelle le *déterminisme*. Mais il faut faire bien attention que notre science s'applique, au moins quant à présent, aux phénomènes ou apparences sensibles et non aux essences. De celles-ci nous continuons à ne rien savoir de science positive, et notamment de l'essence de l'esprit humain, par conséquent de l'origine du libre arbitre.

— D'autre part encore ce déterminisme du réel sensible, la concordance de notre logique avec l'observàble, ne doivent pas nous illusionner et nous entraîner à l'abus de la logique.

Notre logique, il faut se le rappeler, n'est après tout, de façon certaine qu'une faculté de notre esprit, et non une loi du monde extérieur, encore moins la volonté législatrice même de celui-ci.

Nous pouvons bien affirmer, il est vrai, venons-nous de dire qu'elle s'adapte à tous les faits qui nous sont connus intimement. Mais nous ne pouvons prétendre que toutes ses déductions sont nécessairement du domaine du réel.

En mathématiques nous en avons des exemples auxquels nous avons déjà fait une rapide allusion à propos de la valeur de la métaphysique rationnelle. Les sciences mathématiques sont uniquement logiques. Elles partent de prémisses affirmées par notre esprit et en déduisent toutes les conséquences logiques.

Or ces prémisses ont été inspirées à notre imagination, non par notre fantaisie, mais par les réalités. Nous avons en quelque sorte schématisé ou idéalisé celles-ci.

C'est du moins ce qui se passe dans la géométrie ordinaire

[1] Les spencériens sont souvent partis de cette hypothèse que la logique est dérivée du réel par adaptation, pour affirmer la valeur objective complète de la logique. La logique serait un moyen de connaissance plus sûr que l'observation. Nous allons voir pour quelles raisons une telle opinion est fausse.

dite Euclidienne. C'est pour cela que les résultats fournis par celle-ci sont utilisables en pratique. Mais il a été possible de concevoir et construire des géométries non euclidiennes [1], c'est-à-dire dont les bases ne concordent pas avec les données pratiques, sont en partie fantaisistes. La logique n'en fonctionne pas moins sur ces données imaginaires. Elle en tire des conclusions non moins irréelles, c'est-à-dire discordantes avec la réalité extérieure *sensible* (la seule à retenir ici). Il en est de même des nombres dits imaginaires (par exemple la racine carrée d'un nombre négatif) qu'on rencontre à chaque instant en algèbre ; de même encore de la géométrie dans l'espace à quatre dimensions. Tout cela ne correspond à rien de réel (défini comme ci-dessus).

Il faut donc considérer notre logique comme un instrument capable de tirer de prémisses données des conséquences. Mais nous ne sommes pas absolument sûrs que ces conséquences sont du domaine du réel. Parfois elles n'en sont pas encore — au moins autant que nous le sachions — et peuvent y être réalisées. C'est ce qui a lieu pour quantité de corps de chimie organique, obtenus par synthèse sur la foi du raisonnement et, selon ce qu'il semble, pour la première fois dans le monde. — Mais dans d'autres cas les déductions logiques conduisent à l'irréel. En sorte que nous ne pouvons avoir en elles une foi absolue déjà pour cette raison.

— Un autre danger de la logique c'est qu'elle entraîne parfois à des raisonnements spécieux. Elle risque alors d'être trompeuse dans les explications des phénomènes. On sait les arguments célèbres et apparemment logiques par lesquels Zénon (d'Elée) niait la réalité du mouvement et prétendait prouver que la flèche qui vole est immobile et qu'Achille ne pourrait jamais rattraper une tortue. A cette négation du mouvement Diogène le Cynique répondait d'ailleurs en marchant.

— Outre ces inconvénients qui tiennent à la logique même, il y en a d'autres encore qui tiennent aux fautes commises dans son emploi (paralogismes, sophismes, erreurs). En étudiant les caractères de l'esprit d'organisation, nous aurons l'occasion de dire quelles sont les règles principales de la recherche logique, soit l'analyse et la synthèse, règles définies particulièrement par Descartes. Or, l'une des plus importantes et des plus souvent méconnues de ces règles dans la recherche pratique est celle des *dénombrements entiers* des éléments intervenant. Mais dans la pratique objective on n'est *jamais sûr* d'avoir fait

[1] Géométrie de Riemann, de Lobatchevsky, géométries non Archimédiennes de Véronèse, Hilbert, etc.

des dénombrements entiers, c'est-à-dire tout à fait complets Cela ôte toute *certitude* pratique aux déductions logiques.

Enfin nous noterons, en étudiant la psychologie de l'activité, les risques d'emploi à faux de la logique, c'est-à-dire en dehors de ses propres règles (affectivité mystique pour les idées, routine, etc...)

Tout ceci conduit à cette conclusion qu'en science pratique il faut être très prudent dans l'usage de la logique et se garder de tout abus à son sujet.

Un mathématisme universel et *a prioriste* comme le rêvaient les Pythagoriciens n'est aucunement admissible.

C'est pourquoi le logicien pur, et particulièrement le mathématicien, — spécialisé, s'entend, dans les seules mathématiques — se montrent généralement des gens très maladroits dans la vie réelle. Le public, frappé par le rôle que jouent logique et mathématiques dans les recherches intellectuelles, a toujours tendance à attendre des logiciens et des mathématiciens une grande valeur et une grande aptitude pratiques. C'est se méprendre singulièrement. Ces gens ont professionnellement l'habitude d'attribuer aux déductions logiques, suffisantes dans le domaine où se déploie ordinairement leur activité, une valeur absolue. Dans la pratique, venons-nous de dire, ce n'est pas acceptable. De là leurs erreurs [1].

Le XVIIIe siècle français dut à l'influence, alors développée, de Descartes (si grand par ailleurs) et à ses philosophes, le goût immodéré de la logique, goût dont nous souffrons encore en France et qui nous a énormément nui. La philosophie, pendant longtemps purement empiriste, de l'Angleterre, a eu pour elle de tout autres résultats.

— Parce que la logique n'est qu'un attribut de l'esprit humain, concordant ordinairement, mais non absolument, avec le réel sensible, diverses philosophies se sont montrées hostiles à elle.

Le *pragmatisme* paraît, avec son fondateur William James, plutôt porté à simplement donner à l'expérience une complète prépondérance sur la logique. Comme tel il est très justifiable. Mais les disciples ont eu tendance non plus à préconiser l'expérience avant la logique et l'intelligence, mais bien contre l'intel-

[1] A la fin de 1917, le président du conseil français était un mathématicien réputé. Il fit preuve au pouvoir d'indécision et de maladresse notoires. Tous les mathématiciens ne sont pas pareils à M. P. P. Painlevé. Pourtant il est un exemple assez typique de capacité mathématique et d'incapacité pratique concordantes.

ligence qui n'aurait plus de rôle. Là gît l'erreur d'une telle conception.

La philosophie de la *contingence* (Boutroux, notamment) nie un des fondements de la logique en niant le déterminisme absolu et admetttant la possibilité d'une indétermination (contingence).

Enfin les idées de *Bergson* sur l'évolution, l'intuition, etc., mettent la logique à un rang très inférieur.

— Nier l'utilité de la logique, c'est simplement tomber dans l'excès inverse à l'abus par trop de confiance. Ce n'est pas moins dangereux.

Le nombre des phénomènes à nous connus et expliqués par voie logique (causalité, non-contradiction) est toujours allé en croissant. Les contradictions n'ont jamais été constatées. L'indétermination ne paraît pas justifiée dans les limites que nous avons dites. A considérer les phénomènes, on se sent porté à redire avec Cournot : « Il est impossible de mettre sur le compte du hasard certaines concordances significatives » — « La régularité de certaines variations oblige l'esprit à postuler l'existence d'une loi ».

Nous ne pouvons être sûrs que le déterminisme est la loi de l'univers entier. Mais ce dont nous sommes bien sûrs, c'est qu'il est la seule base d'une science humaine, que nous ne pouvons nous guider que par lui. Il ne s'applique peut-être pas à toutes les réalités existantes, mais bien cependant a un nombre immense de choses d'importance décisive. A l'abandonner nous perdons notre intelligence et presque tous les biens que nous pouvons acquérir. A le conserver, nous allons par des voies sûres vers des contrées fécondes.

Nous ne sommes donc *aucunement justifiés* à rejeter la logique comme moyen de recherches, à condition de ne pas lui donner d'autre valeur que celle d'instrument et de l'employer dans les conditions voulues. Un instrument ne se rejette pas parce qu'en s'en servant mal, il donne de mauvais résultats. Il faut seulement apprendre à s'en servir.

— Ce mode d'emploi de l'intelligence logique a été progressivement déterminé et défini dans la méthode expérimentale des sciences positives. Entrevue par Aristote, préparée par Galilée et Léonard de Vinci, c'est l'immortel *Bacon* qui en a posé les premières bases [1]. Descartes, Pascal en précisèrent surtout le côté logique, Auguste Comte le côté positif. Enfin *Claude*

[1] Dans son *Instauratio magna*, dont il ne put rédiger que la première partie *De dignitate et augmentis scientiarum*, la deuxième *Novum Organum* et des fragments des autres.

Bernard dans son *Introduction à la médecine expérimentale* en fit un exposé précis.

La méthode expérimentale, ou plutôt *rationnelle-expérimentale*, repose sur le double emploi coordonné de la raison et de l'observation.

La sensation est le point de départ. L'intelligence logique est employée à la comprendre. Mais justement parce que la logique, venons-nous d'exposer, n'est pas un moyen sûr, il est nécessaire d'en vérifier les suppositions, résultats ou conclusions. Cela se fait par un nouveau retour à la sensation, c'est-à-dire à l'observation.

En somme l'intelligence est le *guide*. Mais la sensation, elle-même réglée sous forme d'expérience, reste le *critère*, la pierre de touche.

Ce qui est donc capital dans cette méthode, ce qui en est la base, c'est qu'aucun raisonnement, aucune *hypothèse*, ***n'ont de valeur avant que la sensation, c'est-à-dire l'observation, réglée le mieux possible, expérimentale, ne les justifie.*** Le rôle de la logique subsiste avec l'extrême importance qu'il est légitime de lui donner, la compréhension intelligente étant évidemment le mode le plus fécond du savoir. Mais il n'est plus prépondérant, dominant. Il est soumis à la *vérification objective.*

Les éléments de la méthode sont donc:

L'*observation* à la base de l'étude des phénomènes.

La *déduction logique* [1], sous forme d'hypothèse, pour induire les lois qui peuvent relier dans un rapport de causalité les phénomènes.

L'observation à nouveau, sous forme de *vérification expérimentale* afin de s'assurer que les déductions ne sont pas erronées et s'adaptent bien aux faits.

Les méthodes d'*expérimentation* peuvent se condenser dans la formule : *addita causa, sequitur effectus ; ablata causa, tollitur effectus ; variante causa, variatur effectus* (la cause étant introduite, l'effet suit ; la cause enlevée, l'effet est supprimé ; la cause variant, l'effet varie).

Au total nos idées, nos concepts, n'ont de valeur objective en dehors de l'esprit humain que par leur accord avec le réel et parce qu'ils contiennent de lui. C'est l'observation qui sans cesse doit nous permettre de nous assurer de ce qui en est, et de corriger nos pensées trop souvent portées à dévier. Ainsi la connaissance reste réaliste, c'est-à-dire conserve de la valeur. Et

[1] L'induction, qu'on distingue souvent, n'est — Claude Bernard l'a fait remarquer — qu'une forme de la déduction.

par *réalisme* de la connaissance il faut entendre la concordance avec toutes les réalités, matérielles ou immatérielles [1].

§ 5. — La méthode rationnelle expérimentale en sociologie, et spécialement dans l'organisation des activités humaines

La méthode rationnelle expérimentale est universelle dans le monde sensible. Mais elle ne s'applique pas partout avec une égale facilité.

La sociologie qui comprend l'étude des phénomènes résultant de la vie des hommes en commun et l'organisation de leurs activités concerne des réalités sensibles. C'est dire qu'elle relève de la méthode expérimentale et d'elle seulement.

En particulier, malgré le grand abus qui en est fait couramment, aucune métaphysique sociale n'autorise le règlement *a priori* de toutes les activités.

Ce n'est pas davantage le domaine de la logique pure, comme le prétendaient les « philosophes » du XVIIIe siècle.

Mais la méthode scientifique rencontre en sociologie de grandes difficultés d'application, et c'est fort malheureux pour la prospérité humaine, car cette science est pour les hommes, à tout prendre, la plus importante. C'est, comme Comte l'a fait voir, le point d'aboutissement de toutes les autres.

L'observation y est possible mais elle y est difficile. Elle y est possible parce qu'il y a un certain déterminisme social. Cela n'est pas discutable, même si l'on est convaincu comme nous-même, de l'existence du libre arbitre individuel. C'est que le libre arbitre ne supprime pas l'existence des penchants, des instincts, des habitudes, des opinions, des croyances, etc. Ceux-ci *en moyenne* se manifestent régulièrement. Et le libre arbitre lui-même contribue à leur manifestation puisque, comme nous l'exposerons, il n'est pour l'individu que la faculté de faire prévaloir un mobile.

Mais l'observation est ici difficile, les phénomènes sont complexes. Ils ne se laissent pas aisément pénétrer. Cependant peu à peu les données augmentent, les statistiques complètent ce

[1] Certains pourraient être tentés de dire ici : l'idée est toujours réelle puisqu'elle est composée avec des sensations d'origine objective. — Mais il est évident que ce serait là un paralogisme. A l'aide des sensations, l'esprit bâtit des assemblages qui peuvent être très incorrects et faux, soit à la suite d'une erreur de logique, soit en raison des insuffisances de la logique elle-même.

qui peut être retenu de l'histoire ; l'anthropologie, la psychologie individuelle et collective, l'économie politique sont autant de branches qui, en se développant, permettent le progrès sociologique, véritable synthèse, en vue de la prospérité des hommes, de toutes les connaissances acquises.

L'observation doit être complète et porter sur *tous* les faits sociaux. Par « faits sociaux » nous entendons tous phénomènes se produisant au cours des activités sociales qu'ils soient de l'ordre matériel ou de l'ordre immatériel (moral, intellectuel), qu'ils soient individuels ou collectifs. Une aspiration morale est un fait. Une idée même est un fait d'un certain genre, lorsqu'elle surgit dans un esprit ou bien est répandue dans la masse. Fait social n'a donc ici pas du tout le sens qu'y met une certaine sociologie allemande dont M. Durkheim a été en France le représentant malencontreux.

Dans cette sociologie le fait social ne paraît se concevoir que comme une manifestation matérielle de la Société envisagée comme un Etre à part, et non comme une réunion d'individus. On le voit, on retombe dans la mystique ou la métaphysique, et ce goût du merveilleux qu'utilisent les politiciens pour amuser les foules afin de les mieux détrousser.

Quant à la nécessité d'être complet dans les observations sociologiques, elle résulte de ce que nous avons dit de façon générale sur les dénombrements (Descartes). Il nous faut noter que c'est une des plus lourdes erreurs de l'esprit théorique, dogmatique et logicien si répandu dans la France officielle, que de vouloir expliquer des phénomènes à l'aide de quelques-unes seulement de leurs causes ou d'une seule observation.

Une explication des faits et les organisations qui sont établies en concordance avec elle, ne peuvent être bonnes si elles ne tiennent pas compte de toutes les causes, matérielles ou immatérielles, intervenant au milieu des éléments à organiser.

Ce n'est pas sans raison que l'esprit populaire appelle un « simple » un homme borné : il n'est pire misère intellectuelle que de toujours simplifier et de ne vouloir voir qu'un côté des choses.

Outre qu'elle doit être complète, l'observation doit être *précise*, par conséquent *mesurée*. Ici le mesurage n'est pas toujours possible. C'est par la finesse et l'exactitude dans l'appréciation, notamment des nuances et des proportions, que l'observateur devra y suppléer.

C'est la notion de quantité (mesure) dans la cause, après celle de qualité (analyse et dénombrement complet).

Toute théorie doit donc être précédée, en sociologie (comme en toute autre science), de la plus grande accumulation possible

de renseignements *utiles*. Cette *érudition* n'a de sens que relativement à *l'objet en vue* et non si elle est vaine et acquise au hasard. C'est pourtant cette dernière forme que la Sorbonne s'était mise à cultiver.

L'érudition établie il faut la mettre en œuvre, c'est-à-dire définir, entre les données d'observation, les *rapports* qui sont le but de toute science.

Les *idées et théories* résultant de cet effort devraient pouvoir être alors soumises à l'épreuve de l'expérimentation.

Or, l'expérimentation sociale n'est que rarement possible encore que la législation expérimentale ait été proposée [1].

Ce n'est pas qu'il y ait impossibilité logique, bien au contraire. Mais dans la pratique les risques de troubles de la vie active commune la rendent très malaisée. Ce l'est plus encore dans les pays rigoureusement égalitaires en même temps que très centralisés.

Le fédéralisme, nous l'indiquerons par la suite, a au contraire cet avantage de jouer un certain rôle d'expérimentation. La division de l'humanité en nations le permet aussi pour partie [2].

Toutefois il ne faut pas s'abuser sur ce qu'on appelle souvent expérimentation sociale. La vraie expérimentation exige des conditions déterminées, précisées, avec possibilité de faire varier et de supprimer ou introduire telle condition ou tel élément causal tout en conservant les autres invariables. C'est cela qu'on ne réalise guère en sociologie.

De longtemps encore la méthode en science sociale ne comprendra que ceci :

L'observation simple non expérimentale des événements et de tout ce qui peut intéresser dans la recherche poursuivie, ici toujours complexe.

La déduction de ce qui peut être juste et l'induction par voie d'hypothèse.

Enfin à défaut d'expérimentation, il faudra rester tout à fait prudent dans l'emploi des théories et pour cela :

N'émettre ou n'accepter que celles expliquant tous les faits comparables ;

Ne conserver aucune théorie qui se trouve contredite nettement par les faits. Les idées doivent être ici, comme partout, toujours révisibles.

[1] Dans l'ouvrage déjà ancien de Léon Donnat, *La Politique expérimentale*.

[2] C'est une des raisons des patries. On trouvera des développements à ce sujet dans le très remarquable livre de guerre de M. G. Valois. *Le cheval de Troie*, p. 286 et suiv , et dans son autre ouvrage : *L'homme qui vient*, xxxiii.

Il ne peut *jamais* y avoir d'*absolu* en sociologie mais seulement du relatif.

Par contre il peut y avoir de l'*humainement ou pratiquement certain*. C'est ce qui se montre très constamment vérifié par une longue suite d'événements toujours concordants.

Quant aux éléments démonstratifs qu'on emploiera à la base et au terme des raisonnements, ce seront d'abord et surtout, étant donnée la nature de l'objet étudié, les observations de *variations concomitantes* (la cause et l'effet variant de façon correspondante).

Le raisonnement *par analogie* est souvent utilisable aussi, mais il appelle une grande circonspection. En fait il est la source de très fréquentes erreurs, sans cesse répandues par les publicistes, politiciens et même, c'est plus choquant, par des professeurs en Sorbonne. C'est à son emploi hors de propos que nous devons cette lamentable sociologie de sauvages dans laquelle nous retrouvons encore M. Durkheim et quelques autres. On y explique par les coutumes des Fuégiens ou des natifs de l'Australasie les organisations des grandes civilisations occidentales. C'est antiscientifique au possible. C'est comparer les incomparables.

De la même façon les biologues ont tendance à démontrer toutes leurs propositions sociales à l'aide des lois de la vie animale. Les paleontologistes, eux, effleurent à peine la préhistoire, et ne pensent avoir la clef de nos mœurs que dans la vie, les amours et la mort du plésiosaure ou du mégathérium. — La connaissance des origines est une excellente chose, à condition de la mettre à sa place.

Finalement nous arrivons donc à cette conclusion : le savoir en vue de l'organisation des activités humaines, soit isolées, soit en commun, c'est-à-dire le savoir se proposant de préparer l'intervention intelligente, l'action ordonnée dans la réalité objective en vue de la prospérité des hommes, s'obtient en se conformant à des règles de recherche toutes positives.

Cela n'implique pas une conception matérialiste, disons-le bien vite pour éviter une erreur fréquente, courante même, c'est tout le contraire. Justement parce que la recherche positive ne doit négliger *aucun phénomène*, elle doit bien se garder de laisser de côté tous les éléments moraux et intellectuels qui s'imposent à l'observateur. Positivisme ou réalisme ne s'ignifient donc nullement matérialisme.

Ce fut une erreur germanique de négliger l'existence du monde moral et d'appliquer à faux la méthode scientifique en

ne l'appliquant qu'à la matière. De là les fautes psychologiques des Allemands et leur conduite durant la guerre.

La véritable méthode positive, par définition même, s'étend à toute chose observable.

§ 6. — Plan de la présente étude sur les normes d'activité

Ainsi définies les méthodes du savoir en vue de l'action, voyons quelles seront les grandes lignes de ce que nous avons à connaître pour rechercher dans le monde matériel et moral les sources de la misère ou de la prospérité humaines, individuelles et nationales, en nous intéressant naturellement au premier chef à ce qui concerne la France et les Français.

Il nous faudra d'abord retracer rapidement, en vue de l'organisation, les lois naturelles principales du *milieu* au sein duquel les hommes se meuvent.

Dans les chapitres consacrés à la *psychologie de l'activité*, nous préciserons ce que les hommes présentent de traits communs dans l'action, si ceux-ci sont variables de génération en génération, quels sont ceux particuliers à notre race, enfin quelles sont les aspirations humaines générales et spécialement celles des Français.

Nous pourrons alors retirer des observations réunies, les directives ou *normes de toute organisation humaine*.

Nous serons à même de *conclure* relativement à la valeur de l'organisation et aux capacités des Français comme organisateurs, ainsi qu'à leur avenir à ce point de vue.

CHAPITRE II

LE MILIEU

§ 1. — De certaines idées illusives sur la nature

La connaissance exacte du milieu dans lequel on doit agir est le préliminaire indispensable de toute bonne organisation.

Or, chose remarquable, tandis que les savants s'efforcent d'accumuler les observations et les expériences permettant de découvrir ou de préciser les grandes et petites lois de la nature, certaines idéologies continuent d'entretenir une conception illusive de celle-ci. Elles jouent un grand rôle dans ces idées courantes ou dominantes qui influent si fort sur la vie des peuples. Ne rendant nullement compte des choses, elles risquent d'entraîner aux plus lourdes fautes pratiques.

C'est là un nouvel exemple de perte de contact avec la réalité se produisant dans l'esprit de ces philosophes *in abstracto* (professeurs, littérateurs, etc.) qui exercent une si grande action dans la formation de l'opinion au sein des civilisations avancées et, par conséquent, actuellement dans l'humanité presque tout entière.

La croyance à la « bonté de la Nature » est l'une des plus importantes de ces illusions. Les philosophies anciennes sont généralement pessimistes. Le bouddhisme, par exemple, conseille à l'homme, à raison de l'inutilité des efforts faits pour arriver au bien-être, de s'enfermer dans le nirvâna. La religion chrétienne, elle-même, parle de la « vallée de larmes » et convient du sort pénible de l'humanité depuis la chute. Les philosophes grecs surent reconnaître les « imperfections » naturelles du monde. — Au contraire, Rousseau et les philosophes du XVIIIe siècle, ces grands pervertisseurs et abâtardisseurs de la

pensée humaine, virent la Nature en général, en dehors des hommes et dans les hommes, comme bonne essentiellement, pervertie seulement dans la vie sociale. Cette manière de voir le monde éveille l'idée de ces euphories, sensations trompeuses de bien-être, qui précèdent certains malaises ou certaines maladies, et sont déjà elles-mêmes le symptôme de troubles organiques. Si on donne à « bon » sa signification humaine, il est difficile de rencontrer plus lourde ignorance des choses.

Une autre tendance et qui ne vaut pas mieux, consiste à faire de chaque homme ou de l'espèce humaine le centre de l'univers.

Tout alors semble créé en vue des hommes ou bien tout « évolue » vers l'homme, terme final du progrès lorsqu'il aura réalisé la perfection en lui-même.

Le cause-finalisme, si développé dans les écrits de Bernardin de Saint-Pierre notamment, est une forme de cette tendance à l'anthropocentrisme. Les théories hegéliennes du Devenir l'expriment également. Renan même a pu écrire : [1] « La société humaine, mère de tout idéal, est le produit direct de la volonté suprême qui veut que le bien, le vrai, le beau aient dans l'Univers des contemplateurs ». C'est bien possible, mais nous n'en savons rien de façon certaine et positive. Nous pouvons trouver à la société humaine des bases plus objectives.

Ce n'est pas sans surprise que les esprits habitués à l'observation et informés des données scientifiques précises voient l'espèce humaine, si récente dans la vie terrestre et relativement peu de chose vis-à-vis des forces en jeu dans le monde, prétendre se faire centre de tout.

§ 2. — La nature est un ensemble de forces en lutte sans but manifeste

La réalité, en ce qu'on connaît d'elle, est différente. C'est elle qu'il faut voir si nous voulons continuer de nous en rendre toujours plus maîtres, non ce qu'il nous plaît de nous imaginer à son sujet.

Les desseins du Créateur restent, pour les sciences et selon la religion même, cachés pour nous. Etudions donc la création telle qu'elle se présente, sans interposer entre elle et nous notre imagination, nos illusions, ou même nos croyances.

[1] Dans son, par ailleurs, très beau et profond livre, *Réforme intellectuelle et morale de la France*, p. 241.

A l'esprit impartial, la Nature apparaît comme un ensemble constant de forces agissant selon des lois prédéterminées et immuables.

La manifestation finale la plus simplifiée de ces dernières consiste en ceci :

Lorsque deux groupes de forces sont opposés, c'est celui ayant la résultante la plus grande qui domine l'autre.

Si les résultantes sont équivalentes, il y a équilibre.

Cette loi des forces s'applique au monde minéral comme au monde vivant.

Elle fonctionne inexorablement en biologie. C'est elle qui règle la vie des espèces comme celle des individus. C'est elle qui fait surgir les espèces animales ou végétales, sur un mode restant encore mal connu malgré les efforts du transformisme. Puis elle les fait disparaître tour à tour selon que les forces en œuvre en elles ou en dehors d'elles les favorisent ou les abattent.

Dans ce jeu même des forces selon les lois immuables, tout est dans la nature apparemment indifférence. Les forces font et défont sans cesse. Elles sont insensibles à la persistance des choses (*tempus edax rerum*), à la souffrance ou au bien des êtres qu'elles suscitent, au sort des espèces qu'elles créent et suppriment.

Ouvrez les études de paléontologie. C'est un cimetière. Vous y trouverez rangées de nombreuses espèces ayant vécu un moment de l'histoire du globe terrestre. Elles l'ont fait parfois d'une vie si exubérante (comme les ammonites, au Primaire et au Secondaire) qu'elles se répandirent sur toute la surface du monde. Si elles avaient été douées de conscience, n'eussent-elles pu croire que la création avait été faite pour elles ? Pourtant les âges ont suivi les âges et elles ne sont plus. La vie a pris une autre forme. Durant les époques géologiques les continents et les mers ont changé de limites : un autre aspect est venu à la surface même du globe sur lequel elles vivaient.

Mais, dira-t-on, au moins la vie persiste-t-elle, et les formes qui la représentent vont se perfectionnant.

C'est, en effet, jusqu'à présent ce qu'ont révélé la géologie et la biologie. Mais qui nous dit que cette orientation durera toujours ? Après avoir anéanti tant d'espèces pour les remplacer par d'autres, tantôt moins, tantôt plus perfectionnées, avec cependant un progrès dans les types supérieurs, qui nous dit qu'un temps ne viendra pas de l'universel anéantissement de toutes les espèces ?

La Terre peut rouler stérile dans les cieux mornes. D'autres mondes (et même notre satellite) sont dans ce cas. En sorte que croire au perpétuel progrès, c'est croire à la pérennité des cir-

constances qui ont favorisé la vie. Et cela, le passé de notre globe, l'exemple des autres le démentent.

On peut parfaitement supposer qu'après avoir été en progrès constant dans ses formes et manifestations, la vie entrera dans le déclin et la régression. C'est même le plus logique à penser. Les phénomènes naturels, biologiques surtout, n'ont pas l'habitude de se prolonger toujours dans un seul sens jusqu'à l'infini. Des forces contraires de réaction interviennent. La vie après avoir passé par un apogée de perfectionnement retournerait alors vers la décadence.

Déjà vers les pôles terrestres la vie végétale ne se manifeste plus que par des formes inférieures, lichens, mousses, etc. Ce n'est pas la perfection.

Toutes ces belles histoires de progrès indéfini font en somme toujours l'effet de ces théories à l'aide desquelles les pharmaciens de village provoquent l'éblouissement et le respect de leurs voisins.

— Indifférentes à la durée des espèces et à la vie même, les lois naturelles le sont aussi au sort des individus, soit considéré dans sa liaison à celui de l'espèce, soit même pendant que celle-ci prospère. Tout étant soumis dans la nature à la loi de la force, les individus le sont comme les espèces et les choses. Pour le maintien de leur forme de vie, les êtres sont suscités à profusion et sacrifiés de même selon les occasions. Des individus à l'espèce, seule celle-ci paraît compter. Entre les individus comme entre les espèces, c'est la force qui prévaut [1].

Mais cette notion de force, qu'on entende bien ce qu'elle désigne. Il ne s'agit pas seulement de celle d'un être animé vis-à-vis d'un autre ou d'une certaine forme de force violente. Il s'agit de toutes les forces intervenant, *vivantes ou non vivantes*, *répulsives ou attractives* (affectives).

Ce règne de la force, cette indifférence vis-à-vis de l'existence ou de la souffrance des êtres sont si bien établis en règle dans la création qu'il y a des espèces (toutes les espèces carnassières, ou de proie, beaucoup de parasites) qui ne peuvent vivre qu'en en détruisant d'autres. En sorte qu'en supposant

[1] Et l'on serait tenté d'imaginer une nature qui parlerait comme le conçoit Alfred de Vigny dans la *Maison du Berger* :

« Je roule avec dédain, sans voir et sans entendre,
« A côté des fourmis, les populations.
« Je ne distingue pas leurs terriers de leurs cendres.
« J'ignore en les portant le nom des Nations.

Mais il y a lieu de se souvenir que le célèbre poète, pris par les illusions de son temps, plaçait dans les vers ci-dessus, non pas tant un enseignement en vue de la vie, qu'une inutile et fade désespérance romantique.

que le meurtre perpétuel vînt à leur déplaire, elles se trouveraient placées devant ce dilemme, ou de périr ou de continuer à faire périr les autres. Dire que le tigre est cruel peut avoir un sens humain, mais n'a pas de sens « naturel ». Et non seulement les carnivores tuent, mais même les autres. Il est presque impossible de ne pas tuer, même ne le voulant pas. Fût-ce dans une simple promenade sur le gazon, combien d'insectes n'écrase-t-on pas [1] ?

Que ce soient les éléments ou que ce soient d'autres êtres qui menacent sa vie, l'être vivant est toujours exposé à être anéanti dès que les forces qui lui sont opposées dépassent au total les siennes propres, celles du dehors militant spontanément pour lui, et celles qu'il peut mettre en œuvre en sa faveur.

Bien plus, il ne peut vivre même qu'en s'efforçant. Le phénomène de la vie est un effort, un travail au moins physiologique, ainsi même pour assimiler les aliments après les avoir captés. C'est ce que Bichat résuma dans cette définition : « La vie est l'ensemble des forces qui résistent à la mort ». Le Dantec en donna une formule à la fois plus concise encore et plus complète, d'une clarté splendide, et d'une valeur significative telle que tout homme devrait l'avoir sans cesse présente à l'esprit pour bien comprendre sa propre existence et le monde. Elle s'énonce :

Etre, c'est lutter ; vivre, c'est vaincre.

§ 3. — La nature et l'espèce humaine

L'espèce humaine, comme les autres, est extérieurement soumise aux mêmes lois. Pour elle aussi, vivre c'est vaincre.

La Nature qui l'a reçue dans son sein, se montre totalement désintéressée du maintien de son existence.

Rien n'autorise à douter qu'elle n'eût continué d'être si les humains n'avaient pas été, comme elle existait avant qu'ils ne fussent, comme elle pourrait être un jour s'ils n'étaient plus.

Les hommes n'apparaissent sur la terre qu'au début de l'époque quaternaire, ou au plus tôt à la fin du Tertiaire, selon certaines recherches. Les immenses époques géologiques du

[1] « Der harmloseste Spaziergang kostet tausend armen Würmchen das Leben, es zerrüttet ein Fusstritt die mühseligen Gebäude der Ameisen und stampft eine kleine Welt in ein schmäliches Grab. » Gœthe, *Werther* (Brief am 18. August).

Primitif (Archéen) sans vie connue, du Primaire, à vie d'abord faible, mais de plus en plus active, du Secondaire et du Tertiaire, à vie exubérante, portent sur des durées à peine concevables pour l'esprit. Des êtres y ont vécu dont le nombre n'est guère chiffrable selon nos notations. Nous n'étions pas là pour les connaître. On voit que l'univers put pendant longtemps se passer de l'homme comme contemplateur.

Il peut s'en passer à nouveau. C'est donc une idéologie illusive et prétentieuse au point d'en être risible que d'imaginer le monde tournant autour de l'homme, de prendre par suite celui-ci comme l'expression de la suprême perfection.

Il n'est pas plus raisonnable de penser que les hommes sont destinés à réaliser cette perfection peu à peu (philosophies du devenir et évolutionnistes en général).

Nous avons dit que le perfectionnement continu et infiniment prolongé de la vie n'est pas nécessairement à prévoir, au contraire.

Mais en outre, à prendre l'exemple du passé, le perfectionnement de la vie sur la terre s'est fait par passage à de nouvelles espèces plus perfectionnées, avec disparition d'un certain nombre d'espèces anciennes.

Le progrès vital de l'avenir pourrait donc se faire par apparition d'une espèce plus perfectionnée que la nôtre ; celle-ci disparaîtrait ou serait asservie. Le perfectionnement humain ne serait donc pas du tout assuré, même si le perfectionnement vital l'était.

Mais tout cela n'est au surplus qu'hypothèses. Il est pitoyable qu'on cherche à en encombrer l'organisation de la pratique. Nous verrons plus loin en détail combien c'est illégitime et dangereux.

— Un autre point sur lequel il n'est pas moins indispensable d'insister, c'est qu'en tous cas *le progrès moral ne peut venir en aucune façon du libre jeu spontané des forces naturelles.*

Quelle que soit l'origine de nos idées morales, elles n'ont d'autre sens qu'un sens humain. Cela les rend importantes, décisives même pour nous. Mais elles n'ont aucune signification terrestre extra-humaine. La nature ne connaît ni bien ni mal, elle ne connaît que force ou faiblesse.

Il est donc particulièrement sot d'attendre la victoire des idées morales du simple jeu de forces naturelles entièrement ignorantes de telles aspirations. La « Justice immanente », en dehors de toute idée *divine* c'est-à-dire suprasensible, ou bien, positivement, d'un *effort* de l'esprit humain, qu'est-ce que cela peut bien vouloir dire ? Faudrait-il croire que les hommes n'ont qu'à attendre patiemment et sans peine à prendre, la satisfaction

de leur désir de justice d'une Nature préoccupée de les contenter ? C'est contraire à toute expérience.

En fait, pour toutes leurs aspirations, les plus humbles comme les plus élevées ou les plus vastes, celles qui leur sont communes avec tous les autres êtres, et celles qui leur sont spéciales, les hommes n'ont à compter que sur leur propre effort.

Quelle que puisse être la justice de leur cause, races humaines ou individus n'ont aucun secours à attendre de la Nature impassible.

Elle a déjà laissé périr ou asservir, et du fait même d'autres hommes, des races pourtant méritantes au moins par certains traits de leur caractère. (Grecs anciens, Indiens de Montezuma et de l'Amérique Centrale, etc., etc.)

A peine est-il besoin d'ajouter qu'elle est tout à fait ignorante de la fameuse « dignité humaine ». Selon les philosophies modernes, celle-ci serait un absolu métaphysique. Elle devrait comme telle s'imposer à toute la création. Or que la nature broie le navire et ensevelisse le matelot sous les forces de la tempête, que par l'attraction de la terre elle fasse glisser le montagnard et l'assomme dans le précipice, qu'elle fasse dévorer le voyageur par les bêtes fauves ou le malade par les microorganismes, qu'elle jette les hommes les uns contre les uns autres dans le meurtre collectif d'une guerre quasi universelle, qu'elle emploie enfin ses innombrables forces aux innombrables moyens de détruire, de frapper ou d'asservir les hommes, elle ignore complètement cette invention de petits philosophes bornés qu'est la conception métaphysique d'une dignité humaine absolue. Elle se charge de montrer à chaque instant ce qu'elle en peut faire.

La dignité, la justice, la morale humaines ont d'autres causes que le simple jeu des forces naturelles extérieures aux hommes.

§ 4. — L'indifférence apparente de la nature vis-à-vis des êtres et de nos conceptions morales ne prouve ni l'absence d'une providence, ni que nous devions abandonner nos aspirations

Tout ceci ne veut pas dire, précisons le bien, qu'il faut nier l'intervention d'une intelligence créatrice dans l'organisation de la nature et des lois naturelles. Bien au contraire, car il y a dans l'existence et dans l'agencement de ces lois, dans celle de la matière même, quelque chose de frappant. Or toute organi-

sation, dirons-nous plus loin, est le fait d'une volonté intelligente en vue d'une fin.

Les remarques que nous venons de faire sur l'indifférence de la nature vis-à-vis des êtres et de nos idées morales expriment donc seulement que les fins dernières ne tombent pas sous notre examen positif et notre appréciation. La religion parle des insondables desseins de la Providence. La métaphysique rationnelle, en croyant découvrir ces fins dernières, ne nous offre, avec beaucoup d'efforts, qu'un reflet de nous-mêmes et non une approximation de celles-ci.

Dans la spéculation pratique, nous cherchons à tirer parti de l'agencement des forces naturelles et des choses, tel qu'il tombe sous nos sens.

Si l'on croit à l'existence d'une intelligence créatrice, on constate que, pour des raisons non immédiatement sensibles, elle a voulu nous imposer l'effort comme moyen d'atteindre à nos fins. Ainsi les Ecritures, plus sages que certains philosophes, mentionnent que les hommes doivent gagner leur vie à la sueur de leur front.

— Si l'on se refuse à toute opinion sur l'existence ou l'absence de tout ce qui est suprasensible, on doit se borner à observer ceci : Nous éprouvons des aspirations que la nature de façon très générale ne réalise pas pour nous.

Or, dire que nos désirs ou nos conceptions morales ne sont pas dans les nécessités naturelles, ce n'est pas dire que nous devons nous en détacher en ce qu'elles ont de justifié humainement parlant, pas plus que nous ne devons cesser de vivre parce que le monde extérieur est indifférent à notre vie.

Mais c'est dire par contre que nous ne devons jamais oublier que nos idées et nos aspirations n'ont point valeur d'absolu, qu'elles n'ont qu'une valeur humaine.

Pour vivre comme pour réaliser nos aspirations, il faut nous plier à la loi générale de l'effort, *vaincre*, non seulement pour vivre, mais aussi pour vivre comme nous l'entendons [1].

Il faut nous garder de croire à la réalisation spontanée de nos désirs.

Quant à regretter que le milieu ne nous soit pas plus favorable, ce serait vaine plainte et peine perdue. Nous ne pouvons pas le changer mais seulement l'utiliser.

[1] Le président Wilson disait à Baltimore, le 6 avril 1918 : « La force seule décidera si la justice et la paix régneront dans les affaires des hommes... C'est pourquoi il n'y a qu'une seule réponse possible de notre part, la force, la force à outrance, la force sans bornes ni limites, la force juste et triomphante qui fera du droit la loi du monde et réduira en poussière toute domination égoïste. »

En tous cas, il faut être ou disparaître, et ne pas être à moitié, en se lamentant, à la mode romantique.

Pour être et agir utilement la première sagesse est d'accepter le monde tel qu'il est.

La seconde est d'utiliser ses lois de façon favorable à nous et nos idées.

Cela nous pouvons le faire si nous mettons en œuvre notre intelligence et notre volonté, éléments de notre propre nature.

Cherchons donc à nous définir celle-ci, les aspirations qui en résultent et les moyens de réalisations que nous pourrons alors apercevoir.

CHAPITRE III

NOTIONS DE PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ

Les normes d'organisation sont inintelligibles si l'on ne possède pas des notions correctes sur les éléments psychologiques de l'activité.

Celles que répandent en France dans les idées courantes plusieurs philosophies à tendances politiques sont, sur divers points, confuses ou fausses. Elles amoindrissent les qualités organisatrices très réelles de l'esprit français.

Une conception, impartiale et conforme aux faits, de la psychologie de l'action est au contraire à la base de la bonne organisation.

A la différence de ce que paraissent supposer les amateurs d'abstractions, il y a sur la terre *des* hommes et non pas *l'homme*. C'est une des pitoyables erreurs de la philosophie du XVIII[e] siècle d'avoir voulu simplifier en toute chose, et sur ce point comme sur d'autres.

Dans l'exposé qui va suivre nous nous garderons de prétendre faire une étude de l'homme absolu qui est inexistant. Mais il y a, l'observation le révèle, des traits constants dans la nature humaine. Ce sont ceux-là que nous voulons décrire. Nous parlerons ensuite de ceux spéciaux aux Français. La connaissance de ces particularités de notre caractère permet de comprendre pourquoi tel ou tel type d'organisation nous est mieux adapté.

A. — *Sociabilité.*

§ 1. — Observations générales sur la sociabilité. — Les hommes sont sociaux

Observons d'abord de façon très générale la vie humaine active, avant d'entrer plus profondément dans ses causes.

Les hommes sont essentiellement sociaux. Aristote remarquait que l'homme est un « animal politique ».

Nulle part, au moins dans aucun cas de quelque importance, on n'a trouvé, ni on ne trouve, de races d'hommes vivant à l'état ordinairement isolé, non social.

On peut prendre la sociabilité des hommes pour un caractère certain, constant, de leur nature, de leur espèce.

En a-t-il toujours été ainsi?

Rien ne permet de penser qu'il ait existé des races d'hommes nombreuses ayant vécu en règle générale dans cet isolement individuel que pratiquent beaucoup d'especes animales. Il faudrait pour le supposer, imaginer en quelque sorte d'autres êtres que les hommes, c'est-à-dire des êtres d'une autre espece.

Arrivât-on d'ailleurs à trouver la preuve de l'existence d'hommes non sociables que cela n'aurait aucune valeur pour la compréhension de la vie des hommes actuels, nous voulons dire tous ceux de l'époque historique.

Au point de vue de l'organisation présente des activités et des sociétés humaines, la recherche d'une telle éventualité est oiseuse, sans intérêt.

Les hommes *sont* sociables. Il faut prendre cela comme un fait et raisonner sur ce fait acquis, indiscutable.

§ 2. — Les hommes sont imparfaitement sociaux. — Exemples d'êtres plus complètement sociaux.

Toutefois si les hommes sont sociables, ils sont loin de l'être au même degré que certaines espèces animales, et notamment les fourmis et les abeilles, les plus connues d'entre elles.

Pour celles-ci la sociabilité plus complete repose sur d'autres bases. La comparaison entre leurs penchants sociaux et les

nôtres n'est dès lors légitime que pour établir des différences et non des ressemblances.

Dans ces sociétés animales, ruche ou fourmilière, l'instinct apparaît tellement impérieux, obligatoire, que l'individu ne le peut discuter. Il n'a point de libre arbitre à lui opposer. L'instinct est d'ailleurs si fort, imprègne si puissamment son être, que non seulement il n'éprouve aucune peine à s'y soumettre, mais même c'est pour lui une gêne extrême que d'être empêché de le suivre.

Pour une abeille ou une fourmi, en dehors des nécessités matérielles de nutrition, il ne doit exister, selon toute apparence, d'autres aspirations que celles correspondant à l'accomplissement instinctif de ses fonctions dans la ruche ou la fourmilière. Ainsi par la sensibilité spontanée déjà, la satisfaction individuelle ne comporte aucun choix. Elle conduit à l'activité dans le sens collectif.

En second lieu, ainsi que le fait remarquer Le Dantec [1], le travail paraît pouvoir être effectué sans interruption, parce que sans fatigue, par les hyménoptères sociaux ici considérés. Cela tient au développement et à la puissance de leur appareil excréteur. Le travail n'apparaît pas comme aussi pénible que dans l'espèce humaine. Peut-être n'est-il même pas pénible du tout. Ce qui en effet produit sans doute la pénibilité (si l'on nous passe le mot) du travail, c'est la fatigue qu'il provoque ou le souvenir de celle-ci. Nouvelle raison pour que les fonctions collectives s'accomplissent sans résistance individuelle. Aucune répugnance à l'effort ne s'oppose au désir instinctif.

D'autre part, des nécessités matérielles interviennent. Elles résultent de l'organisation des insectes précités. Il y a entre eux des différenciations considérables. Une ouvrière une fois modifiée jusqu'au type ouvrière (par l'alimentation et la largeur de la cellule) ne peut plus être une reine, et réciproquement.

En outre on ne voit pas bien une abeille ou une fourmi passant l'hiver sans la ruche ou la fourmilière, tant en raison des réserves que des conditions d'habitat nécessaires pour elles.

Différenciation marquée, nécessité de passer la mauvaise saison dans des conditions particulières, sont de nouvelles obligations sociales

Enfin les ouvrières, abeilles ou fourmis, ne sont pas sexuées. Aucun instinct violent, comme l'instinct sexuel, ne vient troubler les manifestations de l'instinct de la conservation devenu collectif.

[1] *L'égoïsme*, Paris, Flammarion, p. 96.

C'est donc dans des conditions extrêmement spéciales que la nature réalise le collectivisme animal.

Il n'est par suite aucunement nécessaire pour expliquer ces organisations de faire intervenir, comme MM. Maeterlinck et Espinas, un esprit collectif, l'esprit de la ruche. A cet esprit collectif ou cette âme commune les individus obéiraient. C'est la marotte de la Société, être collectif, chère à la sociologie germanique ou germanisée, qui reparaît.

Les choses semblent plutôt exprimer des instincts et des conditions organiques individuelles. Ceux-ci ont force obligatoire et soumettent, sans même qu'ils puissent avoir la notion d'autre chose, les individus à la vie collective.

Les circonstances sont telles que l'égoïsme, l'instinct de conservation individuelle, ne peuvent, pour tout ce qu'ils réclament s'exercer qu'à travers ce que nous appellerons plus loin l'altruisme apparent. Cet altruisme ne s'exerce pas ici, d'individu à individu. Les mâles sont tués par les neutres le moment venu. Les individus d'autres collectivités subissent le même sort à l'occasion (sans parler de l'esclavage chez les fourmis). L'altruisme relie l'individu à la ruche ou à la fourmilière à laquelle il appartient. Celle-ci est elle-même la condition de l'existence de l'individu. Cela explique assez l'attitude de ce dernier.

On ne peut donc prétendre que l'égoïsme, en tant que nécessité matérielle et instinct collectif obligatoire, n'est pas le mobile prépondérant de ces associations animales.

Pourquoi une telle organisation existe-t-elle dans ces espèces? Nous n'en savons rien. Nous devons constater que cela est ainsi. Les transformistes l'expliquent par l'adaptation ou la sélection progressives ; mais c'est discutable et discuté [1].

Toutes différentes sont les conditions pour les hommes. Lorsque de façon plus romanesque que scientifique, on vient proposer la vie des abeilles comme modèle de la vie des hommes, on fait preuve de négligence critique ou d'ignorance des bases biologiques indispensables.

Les hommes ne sont ni sociaux parfaits, ni non plus anarchiques parfaits comme le voudraient d'autres théoriciens. Leur sensibilité présente un mélange. Elle comprend, à l'état incomplet, à la fois des caractères d'indépendance individuelle ou anarchique, et des caractères de sociabilité. C'est bien là ce qui crée tant de difficultés à trouver la juste mesure de ce qui

[1] On touche là à la question de l'origine des instincts, très étudiée depuis Condillac. Darwin, Henri Fabre et Edmond Perrier ont exprimé à son sujet des opinions divergentes. La question est toujours l'objet de nombreuses recherches.

peut satisfaire à la fois les uns et les autres de ces penchants. Aussi comme nous aurons à le redire plus loin, une société humaine satisfaisante est-elle toujours un peu une réussite, un équilibre instable entre des états moins heureux.

Si le seul état concevable pour les hommes est l'état social, par contre ils ne parviennent que rarement à la bonne organisation sociale qui ne leur est pas instinctive et exige d'eux un effort de compréhension.

Si les hommes étaient des anarchiques complets, c'est-à-dire si les penchants anarchiques étaient seuls existants, ou simplement prépondérants chez eux, cela serait du moins plus simple; ils vivraient à la manière de tant d'animaux solitaires. Certains, les plus voisins de la perfection anarchique, ne vivent même point de compagnie pendant la période de rut. Pour ceux-là c'est l'indépendance quasi totale, c'est à-dire qu'ils ont de leurs congénères l'antagonisme, sans l'entr'aide. — Parmi les anarchiques de moins en moins complets on trouve ceux vivant par couples (presque tous les oiseaux particulièrement), puis par famille, enfin par bandes (état grégaire). Ce dernier cas exprime une tendance vers l'état social. Mais il n'en participe pas encore tant qu'il n'existe dans le troupeau aucune différenciation ni organisation, qu'il s'agrège ou se désagrège au hasard.

Les hommes ne peuvent pas non plus être dits — biologiquement parlant, s'entend — sociaux parfaits.

En effet leur sensibilité les pousse bien très fortement à vivre en société. C'est là un penchant très puissant auquel les hommes cèdent toujours bientôt. Mais ce n'est pas un instinct si violent qu'il s'impose en moyenne immédiatement, sans hésitation possible, comme le fait l'instinct de la conservation, par exemple, et sans que l'égoïsme ait d'autre alternative que de se manifester par lui (cas des hyménoptères précités). Tout indiscutable que soit l'instinct social des hommes, il se trouve en lutte avec des instincts individuels et des goûts d'indépendance.

En outre les nécessités vitales ne viennent pas le renforcer par des obligations matérielles extérieures. Assurément les humains trouvent à la vie sociale d'immenses avantages que nous exposerons bientôt. Mais tandis qu'on ne conçoit pas l'ouvrière neutre de la ruche ou de la fourmilière, différenciée comme elle l'est, allant vivre seule, par contre chaque homme peut très bien — ou s'imagine pouvoir facilement — vivre en Robinson.

Sociabilité indiscutable d'une part, absence d'obligations instinctives ou immédiates de l'autre laissent finalement chez

les hommes la possibilité d'une lutte entre des aspirations contraires. Etudions celles-ci d'une façon plus détaillée.

B. — *Les éléments psychologiques de l'activité et leurs manifestations. — L'action.*

Les sources psychologiques de l'action.

D'où vient l'action ?

Elle est, chez les hommes, déterminée par des impressions psychiques dont elle est la manifestation ultime.

Sous l'influence des réalités concrètes les hommes éprouvent des *sensations*. Elles leur révèlent l'existence de ces réalités. Dans la vie psychique ces sensations se convertissent en *sentiments*, c'est-à-dire en plaisirs, douleurs, ou indifférences. Cette faculté d'éprouver des sensations et sentiments constitue la *sensibilité*.

Les désirs, répulsions ou indifférences ne peuvent s'exprimer utilement dans le concret que s'il s'établit un *lien logique* entre eux, les actes et les phénomènes. Cette liaison logique implique d'abord elle-même évidemment la persistance des impressions sensibles ou *mémoire*, et la faculté de concevoir le possible ou *imagination*. Quant au lien logique même, il peut être fourni par *l'instinct* ou par la *réflexion intelligente*. — L'*instinct* est un mécanisme logique, héréditaire et invariable que l'être n'est pas capable de modifier. Il présente d'ordinaire une grande exactitude ou sûreté dans les relations qu'il établit avec les phénomènes, pour cette bonne raison que les instincts faux conduisent sans retard à leur perte les êtres qui en sont atteints. Seuls les instincts compatibles avec le réel peuvent subsister et se transmettre. — *L'habitude* diffère de l'instinct en ce qu'elle est le fruit non héréditaire de l'adaptation de l'être, souvent après intervention de la réflexion. C'est un mécanisme acquis et seulement momentanément fixé. Un effort nouveau de réflexion et d'adaptation peut le modifier. — *La réflexion intelligente* est la faculté, à l'aide d'un usage particulièrement étendu de la mémoire, de la compréhension logique et de l'imagination, d'envisager les rapports possibles entre les phénomènes, et entre ceux-ci et les actes. La volonté intervient pour entraîner le choix entre ces divers rapports.

Le lien étant établi d'une façon ou d'une autre entre la sensibilité et la réalité, c'est par la *volonté*, manifestation même de la

vie, que l'être passe à l'*acte* lequel exprime dans le réel ses sentiments.

Si ces définitions sont utiles pour la compréhension de l'exposé, il faut se garder de les prendre comme établissant des limites rigoureuses.

On a pu parler avec ironie de ces facultés dont faisait quelque abus l'ancienne psychologie. On aurait pu croire alors que l'esprit était le siège d'une sorte de conseil tenu entre les facultés qui s'y exprimaient tour à tour.

Sous cette forme l'idée de facultés distinctes serait évidemment fausse. Pourtant il faut se garder de tomber dans l'excès contraire. Le corps a bien des organes, qui, sans délibérations accomplissent des fonctions différentes. La vie psychique a aussi ses éléments et il est impossible de ne pas reconnaître entre eux des distinctions.

Par contre ce qui est vrai, c'est que ces éléments se mêlent sans cesse les uns aux autres. Il est impossible de parler de l'un sans mentionner les autres. Ainsi il n'y a guère de volonté sans sensibilité, ni de pensée réfléchie sans volonté, et la sensibilité est elle-même modifiée par la réflexion et la volonté, Dans le courant psychique, les divers éléments combinent sans cesse leurs effets et leurs réactions réciproques.

Sous ces réserves, dans l'exposé qui va suivre, nous allons étudier succinctement les sources d'activité que nous venons de définir. Dans les manifestations extérieures de chaque élément, nous noterons de quelle façon les autres interviennent aussi.

Ensuite nous dirons si elles changent de génération en génération. Enfin nous noterons quelles modifications peut y introduire la réaction du milieu ou certaines acquisitions.

*
* *

I. — *La sensibilité.*

De même que ce sont les sensations qui nous renseignent sur le monde extérieur, ce sont les sentiments (plaisir, douleur, indifférence) qui nous font connaître ce que nous souhaitons. Ce sont donc les sentiments qui sont les *mobiles* premiers de nos actes, quittes à être modifiés par les autres éléments de l'esprit.

Relativement à notre sujet, il est capital de connaître l'orientation générale de la sensibilité, source première de l'action.

Nous distinguerons une sensibilité fondamentale, la plus simple c'est-à-dire s'exprimant en aspirations directement et

avant d'avoir été modifiée elle-même sensiblement par les autres éléments psychiques : puis une sensibilité seconde complexe beaucoup plus fortement mélangée de logique instinctive ou réfléchie. Bien entendu là aussi les limites ne sont pas rigoureuses. Les dénominations ne s'appliquent qu'à l'ensemble. Des divisions trop tranchées seraient artificielles. Elles ne tiendraient pas compte de la réalité.

Sensibilité fondamentale. — Egoïsme et altruisme.

§ 1. — L'Egoïsme

Ce que nous avons dit, en parlant de la sociabilité en général, de la persistance des sentiments d'indépendance individuelle chez les hommes, nous prépare à constater que l'égoïsme a dans leur vie une importance extrême.

Il faut entendre par égoïsme *le sentiment par lequel l'être se prend lui-même pour fin de ses actes.*

Et alors, *ainsi défini*, l'égoïsme est bien vraiment un mobile principal des actions, principal par le nombre et aussi par l'importance des actions qu'il dirige.

Des matérialistes, surtout des biologues, ont voulu faire de l'égoïsme le *seul* mobile des actes humains. Cela nous semble beaucoup trop exclusif et rend mal compte des faits. Nous allons voir incessamment qu'il y a autre chose dans la sensibilité que le simple égoïsme.

Mais ceci dit, l'égoïsme est nécessairement d'importance essentielle pour tous les êtres vivants.

Cela résulte immédiatement de tout ce que nous avons signalé concernant le milieu naturel et le règne exclusif des forces, indifférentes au sort des êtres.

Tout être, pour vivre, doit avoir la *volonté de vivre.* Sans quoi les forces inanimées et biologiques qui l'entourent ont tôt fait de le détruire.

De même l'entretien de l'existence ne se fait pas sans effort individuel, même dans les meilleures conditions. Les hommes n'eussent-ils qu'à étendre la main pour cueillir les fruits qui les alimenteraient, que cela serait encore un certain effort. Le plus souvent les efforts à fournir doivent être grands, et même très grands. Quand la nourriture est rare, qu'elle exige un grand travail de recherche, de capture accompagnée ou non de lutte,

ou d'obtention et de préparation, il y a non seulement effort (lutte ou travail) pour conquérir l'aliment, il faut encore résister aux compétiteurs d'autres espèces ou de la même espèce. C'est la lutte pour la vie (struggle for life). Elle se manifeste aussi bien dans la vie apparemment pacifique que dans les guerres ouvertes. Dans le monde civilisé on s'efforce de limiter la lutte, et de régulariser et faciliter l'effort en lui combinant l'entr'aide dont nous verrons bientôt les sources. Mais cela ne diminue en rien la nécessité générale de l'effort individuel.

Parce que « vivre c'est vaincre », il y a obligatoirement orientation constante de la sensibilité de l'individu vers la préservation et l'entretien de son existence. L'individu est lui-même d'abord la première fin nécessaire d'un très grand nombre de ses actes.

Aussi l'égoïsme, étant données les circonstances de la vie et l'organisation des êtres vivants (même celle des insectes sociaux, avons-nous dit), ne peut pas ne pas être le *sentiment vital* par excellence, et cela sous peine d'extermination ou de dépérissement prochains.

Les hommes rentrent corporellement dans la même série que tous les êtres vivants. Ils sont soumis aux mêmes obligations physiques qu'eux. Ils éprouvent nécessairement de l'égoïsme dans des proportions à tout le moins comparables.

Sans l'égoïsme, l'être humain comme les autres ne tarderait pas à disparaître.

L'égoïsme est dans l'organisation du monde la *sauvegarde de l'individu.*

§ 2. — Les manifestations directes de l'égoisme. — Aspirations vers des possessions matérielles. — Pénibilité du travail

L'égoïsme se manifeste par des aspirations vers des bien divers. Toutes les aspirations et satisfactions concernant le monde sensible se rapportent d'une façon ou d'une autre à des réalités matérielles en leur aspect sensible.

Mais certaines aspirations sont relatives à la possession de ces réalités matérielles. D'autres sont indépendantes de la possession de l'objet qui les provoque. Il ne faut pas les appeler pour cela entièrement immatérielles, puisqu'elles sont provoquées par des objets concrets. Mais pour l'individu elles se rapportent à une *possession* immatérielle.

Les aspirations de l'individu vers des possessions matérielles sont relatives d'abord au désir de *préserver* son corps et sa vie

contre les causes extérieures de destruction, et d'éliminer celles-ci.

Ensuite viennent, par ordre décroissant, les désirs *alimentaires* et ceux se rapportant aux divers objets d'*utilité*, de *confort*, ou *d'agrément*.

Par quels moyens est réalisée la satisfaction de ces aspirations? Comment l'égoïsme se comporte-t-il vis-à-vis de ces moyens?

Les biens matériels ne s'obtiennent jamais, selon ce que nous avons dit des conditions naturelles, sans effort, lutte ou travail. Ceux qui jouissent de plus de biens que ne vaut le travail fourni par eux, bénéficient pour partie du travail des autres.

En prenant la vie de l'humanité dans son ensemble et en donnant au mot travail son sens le plus large, on reconnaît que les hommes vivent de leur travail. C'est alors une loi générale imposée à l'espèce humaine : *rien sans travail.*

Précisons, relativement à l'égoïsme, cette notion de travail. Nous allons voir l'égoïsme, dans ses aspirations, en conflit avec la loi du travail.

C'est que, et c'est un fait d'une importance primordiale dans la vie humaine, le travail est pénible. A la différence de ce qui se produit vraisemblablement chez les abeilles et les fourmis, le travail des hommes, au delà d'une limite vite franchie, produit la fatigue et le besoin de repos. Aussi les humains n'ont pas en moyenne le goût du travail, en dehors d'une activité très modérée effectuée sans grande fatigue. Il y a des hommes très travailleurs assurément. Il y en a même qui jugent avec grande raison que la vie étant effort, la manière de vivre le plus pleinement est de travailler ardemment. Mais ils sont rares. Même ceux-là ne travaillent pas sans application de leur volonté. Enfin leur activité ne peut être illimitée. Pour la grande majorité le travail est une peine. Constatons le tout en le regrettant. Cette peine est prise courageusement, ou non, en vue d'un bien à venir et à cause de la loi, « rien sans travail », qui devient « rien sans peine ».

La pénibilité du travail jointe à l'inévitable égoïsme permet de prévoir que les hommes emploieront tous les procédés que leur suggéreront l'expérience ou l'invention pour éviter l'effort ou le travail nécessaires à la satisfaction de leurs aspirations. (C'est la loi du *moindre effort*, une des grandes lois du monde animé, et spécialement humain comme aussi d'ailleurs du monde inanimé).

La pénibilité du travail et le désir de moindre effort paraissent à première vue contraires au bien de l'humanité. Il faut remarquer cependant tout d'abord qu'ils sont la cause

féconde des perfectionnements et progrès techniques. C'est pour s'éviter des efforts pénibles ou les réduire que les hommes cherchent sans trève des voies nouvelles à leurs activités.

Par contre, dans les relations des hommes entre eux, les conséquences ne sont pas heureuses.

L'interposition d'un travail pénible entre les aspirations de l'égoïsme et leur satisfaction est un des éléments *les plus contraires à l'atténuation de l'égoïsme social*, et au développement d'une activité altruiste vraie ou collective désintéressée.

Dans le travail en commun de la vie sociale, les hommes auront la plus grande tendance à rejeter sur d'autres leur part d'effort, tout en prétendant à leur part de biens.

S'ils travaillaient sans peine, chacun fournirait son effort sans songer même à récriminer. Chacun serait prêt sans doute à travailler, à l'occasion, au profit d'autrui.

Enfin imaginons, encore plus loin de la réalité, un état de choses où les humains éprouveraient tous un très vif plaisir à travailler. Dans de telles conditions la question sociale se poserait à peine. C'est ce qu'avait essayé de réaliser le socialiste français Fourier dans son phalanstère. Grâce à l'utilisation des « passions » et à un mode de travail varié constamment, ou « papillonne », il pensait réaliser le travail-plaisir. C'était de l'utopie, inutile de le dire, et se montra tel.

Retenons seulement que tout ce qui, dans un peuple, accroîtra le goût du travail facilitera la vie sociale.

Aussi est-ce une inconséquence singulière de la part des socialistes français actuels que de pousser les hommes au mépris et à la haine du travail. Ils ne s'aperçoivent pas (s'ils sont sincères) que c'est rendre plus impossible encore toute réalisation du collectivisme qu'ils préconisent. Dans la vie courante, c'est éloigner chacun de tout effort altruiste et social désintéressé.

Ce qui vient d'être dit du travail en général s'applique naturellement à l'effort que l'individu doit fournir pour préserver, dans la lutte, sa vie attaquée. Là aussi, il sera heureux que d'autres prennent la peine pour lui. Mais c'est plus malaisé.

— C'est la volonté, nous le dirons par la suite, qui met l'individu à même de surmonter sa répugnance pour l'effort. Sur la base du vouloir-vivre, elle détermine le courage militaire et l'ardeur au travail.

§ 3. — Les manifestations directes de l'égoisme (suite). Aspirations vers des possessions immatérielles. — Liberté. Égalité.

Les manifestations directes de l'égoïsme comprennent des aspirations immatérielles (selon la définition précédemment donnée de ce mot).

Ce sont principalement le désir de liberté et le désir d'égalité.

— Le désir de *liberté* a ses racines dans cette partie de la nature humaine qui détermine son caractère incomplètement social et s'exprime en goût d'indépendance ; puis d'autre part dans l'instinct de conservation. Ce dernier fait redouter à l'individu toute autorité pouvant disposer de lui-même et de ses actes.

Le désir de liberté sera donc d'autant plus développé que l'individu sera moins social, plus anarchique — ou bien plus soupçonneux et inquiet de tout pouvoir s'exerçant sur lui.

Tous les êtres humains ont à des degrés divers, mais toujours appréciables, le goût de l'indépendance et le désir d'être maîtres de leur destinée.

Il faut donc tenir le désir de liberté pour un élément fondamental de la nature humaine. Par contre il ne peut être question d'en faire un absolu métaphysique. Nous nous sommes exprimé au sujet de la métaphysique. En outre, le désir de liberté est bien loin d'être la seule manifestation de la sensibilité. Il doit donc entrer en composition avec d'autres désirs.

— Le désir d'*égalité* ne doit pas être confondu avec le désir de justice ou d'équité. Ce dernier dérive, non d'une manifestation directe de l'égoïsme, mais de celle des idées morales. Il se propose, en effet, la possession par chaque individu de ce qui lui revient, de ce à quoi il a droit conformément au bien moral. Celui-ci, dans sa forme la plus pure, recommande la récompense des mérites, des vertus, des qualités, de chacun selon ses œuvres ou son effort. Il est nettement contraire à l'égalitarisme niveleur.

L'égalité n'est pas davantage l'expression de l'altruisme sincère, c'est-à-dire de l'affectivité vis-à-vis des autres individus. L'affectivité conduit le sujet à vouloir le bien de l'objet avant le sien propre et souvent bien au delà de celui-ci même. Elle n'est

donc pas égalitaire du sujet à l'objet. Elle ne l'est pas non plus concernant les rapports des objets entre eux lorsqu'elle porte sur plusieurs de ceux-ci pris ensemble. Ce qu'elle souhaite pour eux, c'est la justice, l'équité. Nous venons de dire que c'est tout différent.

— Le désir d'égalité a une origine égoïste complexe. C'est un compromis entre l'orgueil et l'envie.

L'orgueil se rattache à l'instinct de la conservation, au vouloir-vivre, plus ou moins mal compris et dévié. Il exprime que l'être cherche à se prouver et à montrer aux autres qu'il est supérieur à tous, que par suite il n'a rien à craindre, que sa vie se développe puissamment et qu'il peut imposer sa domination. Il éprouve plaisir à de telles sensations et à l'effet que sa force produit sur les autres. Même quand il n'arrive qu'à créer une illusion, il en éprouve encore une satisfaction quoique plus faible (vanité).

L'envie procède des mêmes éléments, mais en quelque sorte agissant en sens inverse.

Au lieu de se rattacher à la satisfaction de la force personnelle, elle provient de l'inquiétude suscitée par la force qu'autrui possède par nature ou par les biens acquis. Elle redoute les atteintes que cette force peut porter à la liberté ou à la vie du sujet. Ensuite elle exprime l'inévitable recherche égoïste de tous les biens pouvant être utiles ou agréables. Particulièrement désirables apparaîtront ceux que l'expérience d'un autre être (de même espèce ou d'espèce très voisine ayant des besoins pareils) révèle comme tels. L'envie se rattache alors au désir du moindre effort. Il est plus simple de s'emparer des biens du voisin que d'en acquérir autant soi-même.

Lorsque l'envie, élément de l'instinct de conservation comme l'orgueil, s'exprime sans frein, elle conduit à l'acte égoïste violent dès qu'il semble possible de ravir, à qui les possède, les biens désirés et de se les approprier. C'est sensiblement ce qui se passe chez les animaux. L'équilibre des orgueils et des envies s'établit entre la violence des désirs et la grandeur des forces individuelles en présence.

Chez les hommes la compréhension logique mi-instinctive, mi-réfléchie, intervient. Entre l'orgueil et l'envie, elle établit une transaction abstraite tenant le milieu entre les désirs contraires : c'est l'*égalité*.

En raison d'une telle origine, l'idée d'égalité appelle plusieurs remarques.

Tout d'abord lorsqu'on excite le désir d'égalité, ce n'est ni la générosité altruiste, ni le désir d'équité qu'on accroît. Ce sont les aspirations égoïstes, sous une forme atténuée, il est vrai.

Mais un sentiment exacerbé ne reste pas sous sa forme atténuée, surtout quand il s'agit d'un sentiment aussi vital que l'égoïsme. Il ne tarde pas à s'exprimer dans sa forme violente. C'est ce qui fait que les Révolutions, commencées sous couleur d'égalité, se développent bientôt dans les pillages et les cruautés.

Une seconde remarque est que le désir d'égalité issu de la sensibilité fondamentale de la vie, est un caractère constant de l'âme humaine. Il peut être tempéré. Il ne peut pas être supprimé. Il doit en être tenu grand compte en toute organisation, pour ce qu'il contient de réalisable.

Enfin, pas plus que l'idée de liberté, l'idée d'égalité ne peut être considérée comme un absolu.

Egalité et liberté sont des notions contradictoires. Elles ne peuvent donc déjà avoir caractere d'absolu sans que l'une ou l'autre soit fausse et disparaisse.

En outre l'égalité est une pure création de l'esprit. Elle n'existe *jamais* dans la réalité matérielle. C'est un mirage de l'imagination inaccessible dans le réel.

En tant que considération *objective*, l'égalité est donc quelque chose d'anormal, de contre-nature au possible. Si l'on employait de vieilles tournures et une ancienne terminologie, on dirait que la nature a « horreur » de l'égalité. Disons seulement qu'elle lui est inconnue. « J'ai pris la peine, écrit le naturaliste Agassiz, de comparer entre eux des milliers d'individus de la même espèce : j'ai poussé dans un cas la minutie jusqu'à placer les uns à côté des autres 27.000 exemplaires d'une même coquille (genre Neretina). Je puis assurer que, sur ces 27.000 exemplaires, je n'en ai pas trouvé deux qui fussent parfaitement identiques ».

Il n'y a jamais deux êtres identiques, deux matières identiques, même pas deux gouttes d'eau malgré le proverbe. Elles diffèrent en composition, en volume, ou par les microorganismes contenus. — L'inexistence de l'égalité est même ce qui a permis à certains théoriciens de nier le déterminisme. Les mêmes causes ne pourraient selon eux produire les mêmes effets parce que ce ne sont jamais les *mêmes* systèmes de causes qui agissent à deux moments différents. Cela est vrai dans un sens absolu, mais ne l'est pas pratiquement. Il y a des similitudes suffisantes pour nous permettre des prévisions dont la négation serait une grave erreur. Toute abstraction, toute généralisation, comportent l'élimination des différences de détails ; seules les similitudes sont retenues. Hors de cela il n'est pas de science possible ni même de langage.

A plus forte raison l'égalité est-elle introuvable chez les indi-

vidus supérieurs et particulièrement chez les hommes. La multiplicité de leurs caractères offre des séries de variations pratiquement infinies.

Prendre l'égalité matérielle pour quelque chose de réalisable, ou pire encore, de spontané dans la nature des gens et des choses n'est que sottise ou ignorance.

Ce qui est naturel, c'est la venue du sentiment d'égalité dans l'esprit par le processus exposé.

La nature ne se gêne pas, si l'on peut dire, pour lancer les forces, animées ou non, les unes contre les autres. Elle suggère le désir d'égalité, mais ne le satisfait jamais.

Il faut donc reconnaître très exactement ce que contient à la fois d'inné et d'irréalisable le sentiment d'égalité.

Si on le pose en principe absolu de conduite, comme le fait en France la philosophie révolutionnaire, on précipite les hommes contre les forces naturelles vers l'inaccessible. Cela ne les conduit qu'à plus de misère.

Ce qui au contraire est humain et conforme au réel, c'est de dire : les hommes ont le *goût de l'égalité*, mais ce goût est *relatif* à leur tempérament. Entre cette préférence et la loi anti-égalitaire des réalités, il y a lieu de trouver un compromis et non de s'épuiser en vains et stériles efforts en vue de l'obtention de ce qui n'existe pas et ne peut pratiquement exister.

§ 4. — L'altruisme. — Deux sortes d'altruismes. — L'altruisme apparent

Malgré ce que prétendent certains matérialistes, répétant sur d'autres bases La Rochefoucauld, l'égoïsme n'est pas le seul sentiment fondamental des hommes. L'altruisme, dans beaucoup de cas, n'est pas niable sans tomber du même coup dans l'inintelligible. Mais il y a, à son sujet, d'importantes distinctions et observations à faire.

De l'altruisme on peut donner ainsi la définition la plus générale : c'est *le désir de voir les autres pourvus des biens que le sujet suppose être désirés par eux ou désirables pour eux.*

L'individu a naturellement tendance à imaginer ces biens pareils à ceux qu'il souhaite pour lui-même. Cela s'applique aux possessions matérielles et immatérielles.

Mais dès l'abord, il apparaît ceci : il y a un altruisme qui n'est qu'une forme consciente ou inconsciente de l'égoïsme.

Dans ce cas, le bien du prochain n'est souhaité qu'en vue du bien propre du sujet. La liaison tombe sous le sens quand le bien du sujet résulte directement et à brève échéance du bien d'autrui. Elle existe aussi de façon moins immédiate en raison de la considération suivante, fruit d'un enchaînement logique : si tous les êtres de mon clan, de ma cité, de ma race ou de mon espèce sont prospères et satisfaits, je le serai certainement aussi (C'est le : *Homo sum, humani nihil a me alienum puto*, pris dans un sens d'intérêt personnel). L'altruisme n'est ici qu'*apparent.*

C'est ce sentiment (très légitime et utile, mais d'origine égoïste qui a permis aux partisans de l'égoïsme pris comme seule base de la sensibilité, de nier l'altruisme.

Ils ont qualifié cet altruisme apparent du terme mal choisi d'hypocrisie. De là, la formule de Le Dantec : « Si l'égoïsme est la base de notre édifice social, l'hypocrisie en est la clef de voûte. »

Mais le terme d'hypocrisie implique l'idée de rôle joué, c'est-à-dire de quelque chose de conscient, de réfléchi, de sciemment dissimulé en vue de la tromperie.

Or l'altruisme apparent, d'origine égoïste lointaine, ne laisse pas le sujet avoir le plus souvent la perception nette qu'il s'agit d'égoïsme. Un altruiste de cette sorte se prend le plus souvent lui-même à son propre jeu. Il se croit bon vis-à-vis de ses semblables. Et l'altruisme apparent pourrait aussi se dénommer l'altruisme illusoire, tant il crée l'illusion de l'altruisme vrai, même chez le sujet.

Cela tient à ce que la liaison logique s'établit surtout de façon instinctive dans ce cas. La réflexion consciente et volontaire est des plus utiles pour renforcer cette orientation de la sensibilité. Mais, à la base, c'est un instinct qu'on trouve.

Spontanément donc l'individu s'aime en autrui et dans le genre humain tout entier. C'est son égoïsme qui se réfléchit sur les autres et s'y voit comme en un miroir. Un tel intérêt se porte naturellement sur les individus les plus semblables au sujet, ceux où il se reconnaît lui-même le mieux.

Ainsi en poursuivant le bien des autres, ce sera son bien personnel que le sujet poursuivra. Il se trouvera seulement que, dans ce cas, ses semblables profitent de son effort égoïste. Dans la forme directe, brutale et dominatrice, plus spontanée et animale, de l'égoïsme, ils se trouveraient au contraire menacés ou lésés.

Mais la limite de cet altruisme apparent à base d'égoïsme se reconnaît sans peine. Il n'est pas capable (sauf les troubles apportés par les phénomènes de l'habitude) d'entraîner le sujet

jusqu'au sacrifice conscient et désintérssé. Par son origine il s'impose à lui-même ses fins. Son but est le moi, comme l'égoïsme, non les autres qui ne sont que des moyens.

Si, au contraire, l'altruisme est poussé jusqu'au sacrifice conscient, c'est de l'altruisme vrai, refléchi ou non.

Malgré son origine égoïste, l'altruisme apparent est bien vraiment une des bases de la vie sociale. Il est donc extrêmement important [1]. Comme il repose sur un lien logique entre l'individu et les autres, il y a lieu de développer à l'aide de la réflexion ce qui s'y trouve de purement instinctif.

L'intelligence, sous forme de réflexion personnelle ou de discipline traditionnelle, fait apercevoir les rapports correspondants. La maîtrise de soi, ou volonté, rend possible de réfréner l'égoïsme direct et brutal. C'est en les accroissant qu'on pourra accroître aussi l'altruisme apparent, si important dans la vie active commune [2].

§ 5. — Altruisme vrai. — Inclinations antipathiques.

Extrêmement plus rare est l'*altruisme vrai*.

Il consiste à souhaiter le bien d'autrui *indépendamment* de toute idée personnelle égoïste, et même si le bien d'autrui entraîne le moindre bien ou le mal pour soi-même. Ici donc ce n'est plus le moi qui est la fin, le but ; c'est autrui.

Si exceptionnel que soit ce sentiment, si faible qu'il se montre le plus souvent, la preuve expérimentale s'en trouve cependant dans la possibilité du dévouement, du sacrifice sans aucune arrière pensée personnelle.

Cette affectivité altruiste vraie est rare d'individu à individu. Elle se trouve quelquefois cependant au sein de l'amitié, plus souvent dans l'amour, plus encore dans l'amour familial, c'est-à-dire filial, paternel et surtout maternel. Enfin nous en verrons une forme assez répandue et plus complexe dans l'affectivité vis-à-vis des idées et dans le mysticisme.

Ceux qui prétendent voir quand même dans l'égoïsme le seul

[1] Kant plaçait parmi les absolus de sa morale l'obligation de toujours considérer les autres hommes comme des *fins* et jamais comme des *moyens*. C'était se priver de gaîté de cœur de *l'un* des éléments de l'ordre dans la vie sociale.

[2] Ce que nous avons qualifié ici « altruisme apparent » est sensiblement ce que Spencer appelait « l'égo-altruisme ». Mais nous préférons notre dénomination, car dans l'altruisme apparent, l'égoïsme est très souvent totalement oublié du sujet qui se croit altruiste.

élément fondamental de la sensibilité humaine se réfugieront alors dans une dernière objection : justement parce que les altruistes vrais éprouvent des sentiments d'affectivité si vifs qu'ils paraissent vaincre l'égoïsme tel qu'on le conçoit ordinairement, il s'agit cette fois encore d'égoïsme. En effet dire que l'être éprouve un sentiment puissant, c'est dire qu'il se sentirait très mal à l'aise s'il n'y donnait pas satisfaction. C'est pour éviter ce malaise que l'altruiste agit. C'est donc finalement un bien personnel qu'il cherche en faisant du bien aux autres.

C'est aller chercher trop loin l'égoïsme.

Assurément si avec les philosophes égotistes on enferme l'individu dans son moi, et on supprime la réalité extérieure qui n'est plus qu'une création du moi, l'altruisme n'est qu'un autre égoïsme. L'individu ne peut avoir d'autres mobiles à ses actes que le moi et ses impératifs.

Mais nous n'avons pas admis cette philosophie.

Dans ces diverses arguties le fil par lequel on prétend rattacher l'altruisme vrai à l'égoïsme est trop ténu pour constituer un lien sérieux.

Dans la pratique et au sens usuel des mots qui est, somme toute, le plus exact, il faut qualifier d'égoïsme le sentiment qui prend le moi comme fin principale des actes. Ici la satisfaction d'autrui est, ou paraît être, le but unique, quel que soit le sort du moi. Si donc il y a encore égoïsme, il est, dans un tel sentiment, complètement fondu avec la considération bienveillante d'autrui. Il n'en est plus séparable. Il le demeurait au contraire parfaitement dans l'altruisme apparent, où autrui n'était que le moyen.

De façon humaine et pratique, il y a donc lieu de distinguer un altruisme vrai.

Ce n'est pas non plus prouver l'inexistence de l'altruisme vrai que de remarquer la menace que l'altruisme vrai constitue pour l'individu [1]. Le dévouement entraîne en effet souvent le sacrifice sciemment accepté. Cela prouve simplement que l'altruisme ne peut être que *rare et limité*.

Par contre il faut bien se garder d'exagérer le rôle et l'importance de l'altruisme vrai, tout autant que de le nier. Kropotkine, dans son ouvrage connu sur l'*Entr'aide*, a cru prouver que l'altruisme régissait les êtres, en notant des exemples d'altruisme. C'est aussi la tendance de beaucoup de sociologues modernes. Outre qu'il y aurait dans les exemples cités à faire le départ

[1] Le Dantec, *L'égoïsme*, p. 139. « Un véritable altruiste mourrait incontinent ».

entre l'altruisme vrai et l'altruisme apparent, c'est complètement dénaturer un fait exact, l'existence d'altruisme sincère, que d'en changer les proportions et de lui attribuer une prépondérance impossible en moyenne.

— Dans tout ce qui précède nous avons envisagé dans l'altruisme l'affectivité bienveillante. Mais il y a aussi vis-à-vis d'autrui des inclinations spontanées malveillantes. Elles s'expriment en *antipathies* spontanées, non raisonnées, non en relation avec la conservation du sujet.

La différence avec l'égoïsme s'établit en ceci : pour nuire à l'objet de son antipathie, l'individu consentirait à se nuire lui-même.

Lorsqu'au contraire, dans son activité nuisible à autrui, l'individu est inspiré par son égoïsme, c'est évidemment celui-ci qui est le régulateur de l'action.

Les luttes de classe donnent, à l'occasion des exemples de ces antipathies instinctives qui dépassent ce que l'égoïsme seul commande. Pour nuire aux patrons, les ouvriers souvent n'hésitent pas à se nuire à eux-même.

§ 6. — L'egoisme est nécessairement le sentiment prédominant en moyenne.

Nous avons dit qu'en raison de l'organisation de la vie sur la terre, l'égoïsme était un sentiment obligatoire, sauvegarde de cette vie.

Reste à savoir s'il est prédominant ou non par rapport aux inclinations altruistes.

C'est une considération décisive en organisation. Tout y est changé selon que les hommes agiront ordinairement par égoïsme ou par altruisme.

Or, d'après tout ce que nous venons de dire, le sentiment dont la vie de l'être dépend à chaque instant, c'est l'égoïsme. Ce perpétuel jeu de l'égoïsme le rend nécessairement prédominant : 1° en fréquence d'usage, 2° en intensité. « Charité bien ordonnée commence par soi-même » dit le proverbe. Si l'individu néglige de penser à lui, il ne tarde pas à disparaître Tout être est donc pourvu d'égoïsme. C'est celui-ci qui le conduit ordinairement dans les multiples activités de l'existence.

Les altruisme sont forcément plus limités.

L'altruisme apparent n'est qu'un reflet de l'égoïsme. Dans sa

partie purément instinctive comme dans sa partie réfléchie et voulue, il ne peut prévaloir sur l'égoïsme dont il n'est qu'une forme.

L'altruisme vrai peut, lui, atteindre une puissance et une vivacité lui permettant de dépasser et dominer l'égoïsme, mais cela dans un champ d'action très limité, relativement à certains objets seulement. Là encore il menace la personnalité, et la conduit souvent à la destruction par le sacrifice, mais prouve du même coup son existence. Si au contraire il s'étendait à toute l'activité, le sacrifice, dans le monde tel qu'il est, serait immédiat. C'est alors que la remarque de Le Dantec serait justifiée.

L'altruisme vrai est donc un sentiment possible seulement s'il est limité à certains objets. Pour le reste de ses activités, c'est-à-dire la presque totalité, l'altruiste reste conduit par un égoïsme qui peut prendre très souvent la forme d'altruisme apparent.

Quant à la diffusion de l'altruisme vrai, on remarquera qu'il est rare sous une forme nettement active et visible. Par contre on peut admettre qu'il existe au moins à l'état latent chez tous les individus. Les différences de sensibilité chez les êtres humains sont plutôt des différences de proportions que de nature.

Enfin les inclinations antipathiques spontanées sont aussi des éléments limités de la sensibilité. Les mêmes raisons que pour l'altruisme vrai agissent ici, et plus fortement encore, pour en restreindre la possibilité. Il s'y ajoute le danger de la réaction particulièrement vive des individualités lésées ou menacées.

En résumé, la sensibilité première des hommes est nécessairement d'abord égoïste, soit directe soit réfléchie en autrui. Accessoirement, avec plus ou moins de force, d'ordinaire faiblement, parfois avec le rôle principal dans un champ limité, interviennent les sentiments altruistes vrais, et aussi les inclinations antipathiques.

Autrement dit, il faut, quoi qu'on en ait, reconnaître dans la nature humaine à côté des puissances égoïstes de la sensibilité, les puissances affectives. Seulement celles-ci sont au second plan et ne se placent au premier qu'exceptionnellement. Mais elles existent, sans quoi tous les actes de dévouement seraient inexplicables

Quant à l'origine de ces divers sentiments, qui préoccupe fort les biologues, nous ne nous y arrêterons pas. Nous n'étudions que le réel actuel en vue de l'action.

Sensibilité seconde complexe.

On trouve ici des manifestations de la sensibilité moins fondamentales, moins vitales et aussi plus modifiées et complexes.

Cette sensibilité seconde prolonge la précédente. Elle ne peut évidemment se rapporter en effet qu'à une fin confondue avec le sujet (égoïsme) ou extérieure à lui (altruisme).

Mais elle se présente sous des aspects très particuliers qui méritent d'être distingués.

Comme il s'agit de formes secondaires non immédiatement liées à la vie même (cas de l'égoïsme direct), leur manifestation spontanée a *en moyenne* moins de force et se répète moins.

En outre, indépendamment de la simple relation logique instinctive ou réfléchie entre le sentiment de plaisir ou de souffrance et l'objet, ces manifestations de la sensibilité présentent dans leur texture, dans leur *constitution* même une notable intervention de la logique (instinctive, acquise ou réfléchie). Cela leur donne une nature plus complexe, comme aussi plus fragile. L'instinct ou la réflexion logiques, qui sont de leur essence, peuvent, en effet, s'affaiblir au point que les manifestations paraissent alors manquer ou qu'elles sont déviées. Comme elles ne représentent pas des conditions nécessaires de l'existence, cela n'entraîne pas la disparition de l'être. C'était déjà ce qui commençait a se montrer avec l'altruisme apparent, forme intermédiaire assez fortement imprégnée de logique en sa composition.

§ 7. — Le désir de perfection.

Les hommes éprouvent à l'ordinaire un très vif désir de mieux. C'est lui qui les pousse à sans cesse chercher à améliorer leurs activités.

Dans la forme abâtardie et inintelligente, il donne lieu au simple goût de changement incohérent.

Au désir de mieux se rattache la *curiosité*. Celle-ci n'est en ses origines jamais désintéressée, hors le cas des décadents. A l'état normal elle se rattache, de près ou de loin, à la préparation de meilleures directions pour les activités ultérieures.

Grâce à l'imagination, l'entendement ne s'arrête pas simplement à la perception et à la compréhension de ce qui est. Sur les bases du réel connu, il construit ce qui pourrait être.

L'esprit est donc à même de connaître d'autres ensembles logiques en dehors de ceux se révélant à lui expérimentalement. D'autre part, sa sensibilité lui inspire des préférences diverses et en même temps le désir de les satisfaire le mieux possible. Il arrive ainsi à imaginer, ou à s'efforcer d'imaginer, un état logique parfaitement concordant avec ses aspirations. Il l'appelle la *perfection*. C'est le summum du mieux.

Il faut bien entendre que la perfection n'est pas simplement un état parfaitement logique. Le monde tel qu'il est et les événements qui s'y produisent réalisent déjà cette logique parfaite. Nous savons en effet que rien dans le sensible ne survient sans cause logique (déterminisme), autant qu'il nous est possible de juger. Si le désir de perfection n'était que la logique, nous n'aurions pour le satisfaire qu'à regarder le déroulement des causes et des effets.

Le parfait pour les hommes n'est pas le logique parfait. C'est ce qui *s'adapte de façon parfaitement logique à leurs aspirations* ou leur paraît le faire. Le parfait est relatif ainsi à ces dernières.

Cette inclination à mettre le monde et eux-mêmes en accord logique avec leurs désirs est une faculté spéciale aux hommes. On ne l'aperçoit pas chez les autres êtres vivants.

Cette particularité a frappé beaucoup de penseurs. Ils y ont vu un rapport avec le suprasensible [1].

Contentons-nous ici de noter l'observable.

Le désir de perfection induit en pratique la raison et l'imagination à concevoir des réalisations parfaites de toutes les aspirations et à s'efforcer de s'en approcher dans le concret. Il y a une perfection de chaque aspiration et de toute la sensibilité. Dans la forme la plus logique, l'entendement cherche à y satisfaire chaque élément *sans négliger* les autres.

La perfection en général sera donc variable selon la sensibilité des individus, par suite selon les races. Par le même individu, elle ne sera pas envisagée pareillement à des moments différents selon que tel ou tel élément de sa sensibilité, sous l'influence d'excitations, sera devenu prépondérant.

Mais de même qu'il y a une sensibilité humaine moyenne (ce qui rend possible d'en parler), il y a à partir d'elle des manifestations moyennes du désir de perfection.

C'est du désir de perfection que tirent leur origine les aspirations, le plus souvent très fortes, vers le *bien* et le *beau*, le bien étant un cas particulier du beau, forme plus générale.

[1] Descartes, Malebranche, Leibnitz, etc.

§ 8. — Le bien, ou les idées morales. — Leur nature.

Les idées morales se rapportent, comme leur nom l'indique, au règlement des mœurs.

Elles interviennent dans la conduite de l'individu soit vis-à-vis de lui-même, soit vis-à-vis d'autrui.

C'est une erreur de prétendre, ainsi que le font des matérialistes, que la morale est seulement sociale et conséquemment qu'il n'y a plus de morale pour l'individu isolé, pour Robinson par exemple. Si celui-ci avait des préoccupations morales, c'était, selon ces auteurs, par préjugé ou habitudes conservés de l'ancienne vie en commun. — Or la connaissance de la meilleure conduite à suivre comprend aussi bien la conduite de l'individu isolé que de l'individu vivant avec autrui. Mais comme ce sont les rapports avec autrui les plus difficiles à régler, ce sont eux qui frappent le plus dans la morale courante.

La morale est faite de sensibilité instinctive et du développement rationnel de celle-ci sous l'influence du désir de perfection.

La sensibilité morale *instinctive* s'appuie sur la *sensibilité première* (altruismes apparent ou sincère, et même égoïsme direct). Mais cette sensibilité première y est *précisée et modifiée par des instincts ou mécanismes logiques.* Comme de tous les instincts, les conclusions de ceux-ci sont immédiatement liées à la sensibilité, et en font partie intégrante et héréditaire. Ce sont ces mécanismes logiques instinctifs, développement des altruismes ou de l'égoïsme, qui constitueut la base des rapports des hommes entre eux et donnent à ces rapports leur caractère spécial *humain.*

Le développement *rationnel* se trouve d'une part dans les *coutumes* et *traditions* que l'individu reçoit des autres, puis dans ce que l'individu, animé par son désir de *perfection, déduit de sa sensibilité comme étant le bien.*

La partie instinctive n'est pas niable. C'est son existence et la vivacité de sa manifestation chez beaucoup d'hommes qui ont donné lieu à la conception de « l'impératif catégorique ». Des théories extrêmement pernicieuses pour la morale même ont été édifiées sur cet impératif par Kant et ses disciples. Mais l'erreur n'est pas dans la constatation d'une morale instinctive, mais seulement dans l'usage métaphysique fait d'elle par ces philosophes.

Ce qui doit être retenu c'est ceci : chez tous les humains, avec une force à vrai dire variable, comme le sont toujours à quelque degré les éléments du caractère, on trouve l'existence sous forme instinctive, immédiatement sensible à l'individu, des rudiments de la morale à tout le moins. Nulle part le meurtre, le vol, l'adultère (celui-ci tel que le définissent les mœurs locales, surajoutant les considérations traditionnelles aux appréciations instinctives), etc., n'ont excité l'admiration, ni même l'indifférence.

Les témoins et souvent les acteurs mêmes des fautes contre la morale fondamentale en prononcent ordinairement peu ou prou la condamnation à l'intérieur de leur conscience. Assurément, comme tous les instincts non vitaux, l'instinct moral peut presque manquer chez tel ou tel individu et être faible dans certaines races. Mais cela n'empêche pas qu'en moyenne il existe.

Ce n'est pas non plus prouver son absence ordinaire que de montrer dans les sociétés humaines primitives des définitions morales souvent différentes des nôtres en beaucoup de points, même importants. C'est ce que s'attache à faire cependant cette sociologie germanisée dont nous avons déjà parlé et qui prétend, d'exemples tirés de la vie des sauvages, déduire les règles de conduite des civilisés. Les particularités de la morale des sauvages prouvent surtout que l'instinct moral, ainsi que nous l'allons dire, n'est pas un instinct qui s'impose avec la violence et la netteté de l'instinct de la conservation, du besoin de s'alimenter par exemple. Les hommes ont toujours besoin de préciser et définir la plupart de leurs élans instinctifs bien moins nets que ceux des animaux. Ils éprouvent donc de la peine à les formuler clairement. Il n'en est pas moins vrai que la civilisation, aussi longtemps qu'elle s'accroît vraiment, précise ce fonds commun et tend à uniformiser les définitions morales, même chez des races très diverses. Il faut donc tenir pour certain le *fait moral*, c'est-à dire la constatation de l'existence d'instincts moraux dans l'esprit humain.

Ces instincts moraux sont-ils, comme le veulent les transformistes, des caractères fixés, ayant leur origine dans des habitudes prises au contact des nécessités extérieures ? Cette hypothèse, contrairement à ce que croient beaucoup de ses adversaires ou de ses défenseurs, n'atteint en rien le problème métaphysique puisqu'elle ne fait que reculer les causes premières de la morale. En sociologie d'autre part, elle est dénuée de tout intérêt, et ne permet aucune déduction pratique. C'est que, comme nous l'exposerons plus loin, l'évolution biologique ne se manifeste pas dans les périodes à envisager en organisation.

Les instincts moraux sont-ils d'origine métaphysique ? Mais pourquoi le seraient-ils, eux plutôt que le reste de l'être ? Le problème métaphysique porte sur toute la substance. Il englobe le problème moral comme tous les autres. Une distinction n'est admissible que si une révélation vient l'établir.

Lorsqu'on ne retient que l'observable, il faut se contenter de prendre les instincts moraux pour un des éléments de la sensibilité, c'est-à-dire de la nature humaine.

Comme tels ils trouvent une base scientifique qui ne préjuge en rien les problèmes de l'au delà.

Il est toujours possible d'observer les phénomènes sensibles, et les données morales prennent auprès de ceux-ci, lorsqu'elles sont bien constatées, une valeur humaine universelle, comme toutes les lois naturelles.

Il subsiste cependant de grandes difficultés tant dans l'appréciation de l'exactitude des constatations que dans la mise en pratique des règles en résultant.

Ces difficultés tiennent à la variabilité, au peu de netteté et à la faiblesse des instincts moraux relativement à d'autres éléments de la sensibilité.

La sensibilité morale est très inégalement répartie entre les individus d'une même race et entre les races. Il y a même des races, comme les Allemands, qui en paraissent extrêmement peu pourvus, défaut encore aggravé par des théories philosophiques. Les Slaves de Russie sont aussi très peu moraux, mais plutôt par défaut de volonté que de sensibilité morale. Il ne faut pas trop s'étonner de la variabilité d'intensité et de netteté de la sensibilité morale en raison de sa nature même, c'est-à-dire des éléments de la sensibilité première avec lesquels elle est en accord.

Précisons par des exemples. On n'attachera pas par exemple une idée de grand mérite moral au fait de manger pour apaiser sa faim, encore que cela rentre, pensons-nous, dans cette morale réglant la conduite de l'individu vis-à-vis de lui-même et exprimant les normes vitales correspondantes. — Mais on présentera au contraire comme très morale déjà l'ardeur au travail, même en vue de fins personnelles. C'est là cette fois très nettement de la morale vis-à-vis de soi-même. — Enfin et plus encore, on qualifiera de moral le fait de se priver d'une partie de sa propre nourriture en faveur de son prochain affamé, ou bien de l'aider dans un travail dont on lui laisse tout le bénéfice.

On le voit, la morale peut se rattacher à l'égoïsme direct, mais elle se relie surtout soit à un égoïsme à longues prévisions et très maître de lui, soit plus encore aux altruismes, soit apparent, soit sincère.

Dans ses formes les plus caractéristiques la morale implique donc que les instincts de l'égoïsme direct et prochain soient dominés, ou par une prévision de satisfaction ultérieure et souvent très lointaine, ou par les instincts affectifs vis-à-vis d'autrui.

Il y a donc conflit au sein de l'être entre les instincts les plus violents, les plus vitaux de l'égoïsme direct et les instincts plus faibles de la morale. Ce n'est qu'exceptionnellement que ceux-ci auront la prédominance *spontanée*. Par ailleurs la prévalence ne pourra leur être assurée de façon régulière qu'à l'aide, ou bien de circonstances extérieures favorablement disposées, neutralisant l'égoïsme direct, et accroissant la vivacité des instincts moraux ; ou bien surtout par un effort de la volonté réfléchie (définie plus loin) susceptible de donner à la sensibilité morale le pas sur la sensibilité égoïste directe et animale dans la conduite de l'être.

Ainsi, il ne faut pas se le dissimuler, l'individu se laisse difficilement convaincre d'agir en faveur de son intérêt lointain ou de celui d'autrui. C'est son égoïsme immédiat et pressant qu'il ressent le plus vivement. Il sera devant lui d'autant plus désemparé qu'il aura l'esprit moins pénétrant ou la volonté raisonnée moins forte.

Cette lutte de la sensibilité morale avec l'égoïsme brutal a fait paraître particulièrement sophistiques et incompréhensibles les théoriciens de la morale de l'intérêt, tels qu'Epicure, Spinoza, Bentham, Helvetius, Stuart Mill. Ils avaient cependant partiellement raison pour toute la partie de la morale qui correspond à l'altruisme apparent, voire à l'égoïsme direct mais à prévision intelligente. Ils avaient le tort de laisser de côté l'altruisme vrai. Le grand Pascal, sans négliger la valeur de l'intérêt personnel (et il faut être faux ou hypocrite comme la philosophie Kantienne ou post-Kantienne pour le faire), sut parler, en morale, de la charité [1].

Ces mêmes distinctions rendent sensible pourquoi aussi la morale ne se rencontre pas, ou pas de façon ainsi dénommable, dans la série animale. C'est que là l'égoïsme direct et les instincts mécaniques ont le rôle presque exclusif de direction. La volonté raisonnée n'intervient pas apparemment. Or, c'est elle qui développe la sensibilité morale et lui permet de se manifester.

Aussi n'est-ce pas une légère erreur des biologues d'aller chercher les règles de conduite humaine chez les animaux. La vraie objectivité, c'est de reconnaître tout ce qui existe et par

[1] *Pensées*, I, 110, 47.

conséquent aussi le fait moral. A lui se rattachent ces « impondérables » dont Bismarck parlait avec l'espèce de malaise d'un homme qui n'est pas en terrain familier. Les Allemands modernes, très entichés de « monisme » à tendance matérialiste, n'ont pas manqué de verser dans les conceptions biologiques de la morale. Nous verrons plus loin que cela s'adaptait aussi à leur caractère de race.

§ 9. — Importance organique des idées morales

S'il est difficile, en moyenne, aux instincts moraux, en raison de leur nature même, de prévaloir spontanément dans la conduite de la personnalité, il est pourtant de la plus haute importance qu'ils le fassent.

La morale est la base de toute vie sociale et, en général, de toute organisation.

Si elle est bien définie et exacte, si elle s'impose avec force aux esprits et aux consciences, les rapports des hommes entre eux sont réglés de façon féconde. Les obligations organiques paraissent légères et naturelles. Avec des hommes parfaitement moraux, à peu près toutes les institutions politiques seraient bonnes du moment que l'organisation technique serait satisfaisante. Il n'y aurait besoin ni de gendarmes, ni de tribunaux. Cela n'est pas réalisable. Mais tout ce qui renforce la morale facilite le gouvernement des hommes et le règlement de leurs activités.

Dire que l'individu ne se conforme pas aux préceptes moraux, c'est dire qu'il retourne à l'égoïsme direct et immédiat. Il se met donc à vivre *more ferarum* (à la manière des bêtes sauvages). Pour l'être humain, non dominé par des instincts sociaux, c'est l'effondrement de toute organisation sociale. C'est aussi la misère pour l'individu. Celui-ci livré à ses seules forces, non protégé par l'organisation commune des activités, est exposé à tous les malheurs.

Organisation et morale vont de pair et sont presque des synonymes ; désorganisation et immoralité aussi. La morale, c'est l'ordre, à la fois instinctif et raisonné, introduit dans la sensibilité.

Il faut donc trouver le moyen de renforcer la sensibilité morale afin que, spontanément ou aidée par la volonté raisonnée, elle puisse vaincre les autres sentiments.

C'est le développement de la sensibilité morale instinctive

sous forme de morale rationnelle, soit transmise, soit individuelle, qui le permettra. Il faut donc définir la morale dans le but de la faire prévaloir, puis organiser les moyens de la faire prévaloir.

§ 10. — La morale égotiste, dite allemande, de l'impératif catégorique ou l'immoralité par principe

Une philosophie, la philosophie dite allemande, malheureusement devenue la philosophie officielle de l'Université française, prétend donner la solution du problème en faisant de la sensibilité morale un absolu métaphysique. C'est « l'impératif catégorique » de Kant et des Kantiens, ou la morale du devoir absolu. Elle est une accentuation philosophique des idées de la Réforme Protestante et, par là, se retrouve en étroite liaison avec celles de Rousseau.

Cet absolu métaphysique est de l'essence de la conscience humaine et se confond avec elle. Il est alors *nécessairement* dans *toutes* les consciences.

Il ne s'agit plus cette fois, notons bien cette différence avec ce que nous venons de dire, d'un caractère *humain* de fait, révélé par l'*observation* des êtres humains ou d'un groupe d'êtres humains, caractère spécifique, objectif et moyen, dont l'absence quasi ou totalement pathologique dans un individu ne change en rien la valeur humaine.

Avec l'impératif catégorique nous avons affaire à une manifestation du suprasensible. Elle ne peut être qu'universelle. Chacun la porte en soi. En l'y cherchant, il doit l'y trouver.

— Cette théorie semble avoir été édifiée par Kant dans un but moral. Sous ses apparences d'idéalisme transcendant, elle est la plus destructive de toute morale que cerveau humain ait jamais combinée. Les successeurs de Kant l'ont bien fait voir.

En effet, voilà l'être humain obligé de chercher en lui, et en lui seul (dans sa conscience), ses lois morales (impératifs catégoriques). Il ne s'en rapporte plus aux règles humaines qui sont, en leur meilleure forme, le fruit de l'expérience et des raisonnements communs.

C'est comme si on lui remettait la clef des domaines de l'anarchie morale. Rien ne l'empêche plus de choisir comme « impératif » ce qui lui plaît.

Pour qu'il en fût autrement, il faudrait que l'instinct moral,

devenu « impératif », se manifestât avec force chez tous et toujours.

Justement, avons-nous dit, c'est un instinct très réel, mais faible, à l'état spontané et purement sensible, vis-à-vis des instincts concurrents.

Vienne donc une passion violente, ce sera le moment où l'individu aura le plus grand besoin de la règle morale. Selon la doctrine de l'impératif, il ne devra en rien se préoccuper de la morale courante qui n'est pas son affaire. Il devra chercher en lui-même l'impératif.

L'impératif moral, il l'eût peut être trouvé assez clairement en temps ordinaire, c'est-à-dire quand il en avait le moins besoin.

Or, c'est maintenant que celui-ci est vraiment utile, quand il s'agit de combattre la passion s'imposant et parlant avec force.

Mais elle oblitère plus ou moins complètement, par des instincts puissants, le faible instinct moral. C'est donc elle, elle surtout, que l'individu a les plus grandes chances de trouver comme impératif. Son intelligence même lui sera à l'instant d'un médiocre secours pour discerner le vrai impératif. « L'esprit est la dupe du cœur », disait La Rochefoucauld. De très bonne foi le disciple fidèle de l'impératif pourra croire agir conformément à sa conscience morale, et il ne suivra que son instinct passionnel du moment.

— C'est, on le voit, la négation de toute morale. Kant, comme tous les Allemands, parle de la morale ainsi qu'un aveugle des couleurs.

Ce qui empêche ou diminue les mauvais effets d'une telle doctrine c'est qu'elle n'est pas appliquée intégralement. Le Kantien continue de tenir compte d'éléments qui en sont la négation, tels que l'habitude, celle résultant de l'éducation surtout, et les idées morales d'autrui. Ce sont là des choses qui parlent dans la conscience (et même dans le semi-conscient), mais ne sont pas du tout de *l'essence* de la conscience.

Il faut retenir que la morale du moi, la morale égotisteen ses formes pures, celles où elle doit être jugée, équivaut à plus de morale du tout. C'est le retour prochain aux passions immédiates, c'est-à-dire à la sensibilité animale, tantôt plus, tantôt moins féroce, selon la race.

Ce que nous en disons là n'est pas une simple vue théorique. L'expérience l'a déjà vérifié. Nietzsche a développé Kant dans l'abstrait. Il a abouti à la volonté de puissance et à l'amoralisme complet, « par delà le bien et le mal ».

Dans le concret, au cours de la grande guerre, les Allemands ont montré ce qu'était le peuple où est né l'impératif catégo-

rique et de quelle façon il le comprenait, après l'avoir mélangé d'autres théories non moins adaptées à sa sensibilité.

§ 11. — Morale divine

L'idée d'une origine divine est et sera sans doute toujours, ce qui est le plus apte à donner à la morale sa plus grande force dans la plupart des esprits.

Dans les religions chrétiennes, cette idée procède à la fois de la constatation précédemment mentionnée de ce désir de perfection morale spécial aux hommes, et surtout de la révélation.

La morale serait la loi que le Créateur a imposée à l'âme, comme il en a donné d'autres au reste du monde.

Cette loi serait définie, selon le protestantisme, par la révélation, interprétée par la conscience. Le protestantisme prépare par là le kantisme dont nous venons de dire ce qu'il vaut. Mais le rapprochement est plus dans les mots que dans les choses. Les doctrines protestantes sont généralement très autoritaires, et posent des règles très fermes tirées de la révélation. — Dans le catholicisme surtout, la loi morale est définie par la révélation, interprétée seulement par des consciences particulièrement éclairées ou autorités religieuses.

Par la révélation la morale religieuse a valeur d'absolu. Mais cette fois l'absolu n'est pas confondu avec l'essence de l'être humain. Il l'est dans le divin. Il s'impose à chacun en règle immuable et indiscutable.

Nous avons dit pourquoi nous n'envisageons ici, pour la nier ou l'affirmer, aucune considération métaphysique religieuse. Nous n'émettrons donc pas sur la morale divine de considération de fond.

Par contre il est extrêmement important au point de vue social de noter la haute influence de la morale religieuse.

La morale religieuse apporte au croyant, en faveur de son instinct moral et contre la passion à vaincre, une règle fixe, extra-humaine, tirée de l'absolu divin. Avec elle son esprit ne peut ruser et employer sa dialectique à se tromper lui-même sur ce qui est vraiment moral. Elle impose sa règle soit par l'amour, l'affectivité vraie envers le parfait divin, soit par la crainte des châtiments ultérieurs — généralement par les deux à la fois. Il est impossible à l'individu de trouver un appui plus fort.

D'après ce que nous avons dit de l'importance organique et

sociale de la morale, il est facile de prévoir les conséquences.

En fait un peuple religieux ayant une foi recommandant une bonne morale, doit, toutes choses égales, être nécessairement beaucoup plus prospère et beaucoup plus facile à gouverner qu'un peuple athée. Les peuples sont, nous l'exposerons par la suite, surtout ce que les font leurs idées et leurs croyances. Si elles sont bonnes, en s'imposant de façon absolue, leur effet en est porté au maximum. C'est dans les décadences, selon l'enseignement de l'histoire, que les peuples perdent leurs dieux. L'Antiquité païenne ne cessa de croire qu'en approchant de sa fin. Aucun peuple n'a grandi et attaché la fortune à son sort tout en étant entièrement athée [1].

Aussi peut-on s'étonner de l'erreur fréquemment faite, de comparer les résultats politiques obtenus chez des peuples ayant des institutions analogues, mais les uns très religieux, les autres fortement gagnés par l'athéisme. Beaucoup de démocrates français croient pouvoir prendre des exemples dans la vie sociale des Etats-Unis, de l'Angleterre ou de la Suisse. Ils oublient que dans ces pays les croyances religieuses sont restées vivaces. Les gouvernements les professent officiellement.

La valeur humaine de la morale chrétienne, appliquée dans son véritable esprit, est révélée par la prospérité de la civilisation occidentale qui en est imprégnée. Ce consciencieux et exact observateur que fut le grand sociologue Le Play l'a noté : les peuples sont plus ou moins prospères selon que leurs mœurs se rapprochent du Décalogue.

Cela devrait susciter chez tous, envers la religion qui fait de celui-ci son principe, au moins ce grand respect qu'Auguste Comte lui témoignait,

§ 12. — Morale humaine

La morale purement humaine ne dispose pas des mêmes ressources que la morale religieuse pour discipliner les hommes et leur sensibilité.

Elle entraîne cependant aussi *obligation*. Cela tient à ce que

[1] « Un immense abaissement moral, et peut-être intellectuel, suivrait le jour où la religion disparaîtrait du monde. Nous pouvons nous passer de religion parce que d'autres en ont pour nous. Ceux qui ne croient pas sont entraînés par la masse plus ou moins croyante... L'homme vaut en proportion du sentiment religieux qu'il emporte de sa première éducation et qui parfume toute sa vie ». Renan, *Feuilles détachées*, p. XVII et XVIII.

nous venons de dire de sa partie instinctive et de sa partie réfléchie. Elle n'est ni imagination ni préjugé. Elle exprime les *normes essentielles de la vie*, tant par sa liaison intime avec la sensibilité profonde que par sa liaison logique. Il devient alors évident que les hommes pour vivre, au sens complet qu'a le terme pour eux, doivent le faire *humainement*, soit *moralement*.

Il reste cependant que si l'aspiration morale est ressentie spontanément, elle a besoin d'être aidée et secourue. Comment accroître l'action, sur les esprits, des instincts moraux spontanés et l'influence de ceux-ci dans la direction des activités?

L'instinct moral ne peut être laissé à lui-même parce qu'il succomberait ordinairement sous l'influence des éléments les plus violents de la sensibilité, comme il a été dit à propos de l'égotisme. La conscience individuelle doit trouver un appui extérieur, un guide, au moins pour les directions générales. Celles-ci acquises, l'individu en prolonge de lui-même sans peine l'action dans le détail.

La première chose à faire est évidemment de définir exactement les bases instinctives des lois morales, puis d'en montrer les fins et d'en expliquer la nécessité ou l'utilité. Ensuite, on devra rechercher les moyens organiques d'en faciliter l'efficacité.

Comme il s'agit d'éléments observables et intervenant dans le concret, c'est, selon la méthode générale de toute spéculation pratique, la raison en liaison avec l'observation et l'expérience qui devra intervenir ici dans les précisions à établir, et l'élaboration des dispositions à prendre.

Nous avons dit que la sensibilité morale mettait en œuvre, au cours de l'activité humaine, les éléments fondamentaux de la sensibilité (égoïsme prévoyant, altruismes apparent et vrai) et le désir de perfection.

C'est en définir les fins en même temps que les origines. L'intelligence observatrice, *après avoir reconnu d'abord les instincts moraux*, aura à déterminer ce qui, dans les mœurs humaines, se rapproche le plus de la perfection, c'est-à-dire ce qui coordonne et satisfait le mieux ces aspirations morales.

Elle devra trouver les règles de conduite qui représentent l'égoïsme le mieux entendu et le plus prévoyant pour les hommes pris isolément, c'est la morale personnelle, — puis ce qui satisfait *à la fois* cet égoïsme et les altruismes, dans la morale commune.

Mais — et nous y insistons, car c'est une erreur souvent faite — ce travail de définition morale, du bien et du mal, des

droits et des devoirs, de l'honneur, doit être en premier lieu la traduction des instincts moraux. Ceux-ci se montrent, en effet, l'expérience le prouve, délicats et souvent plus sûrs que le raisonnement superficiel de beaucoup de théoriciens. Beaucoup de « sentiments » paraissent à bien des raisonneurs des « préjugés », alors qu'ils expriment des vérités humaines profondes, mais par là même complexes et difficiles à discerner.

Il ne faut pas plus négliger la base sensible et instinctive de la morale qu'il ne faut s'abandonner à une pure sensibilité sans intelligence où les éléments immoraux de l'égoïsme immédiat ont tôt fait de dominer. L'usage de l'intelligence, ici comme ailleurs, n'est pas de définir *a priori*, mais d'observer et de comprendre.

C'est ce qui a nui à un très grand nombre de tentatives de « morales de l'intérêt » ou de morales dites « scientifiques ». C'étaient des morales dogmatiques incomplètes, quand elles n'étaient pas contre nature.

L'effort du moraliste doit donc porter surtout sur un travail de définition des élans de la sensibilité morale instinctive. Il devra être très prudent dans ses explications ainsi que dans l'édification des règles.

Mais ceci dit, la méthode scientifique correctement employée s'applique ici comme ailleurs. Elle révèle qu'il y a une morale pour l'athée comme pour le croyant ; simplement, le premier est moins gardé contre l'erreur ou l'oubli. Ni l'un ni l'autre ne sont admis à agir au hasard ou sous les impulsions immédiates de l'égoïsme animal. Pour le croyant, les raisons en sont suprasensibles. Pour le non croyant, elles expriment, avons-nous dit, les normes sensibles et rationnelles de la vie humaine, individuelle et sociale.

Si importants qu'ils soient, la précision et le développement scientifique de la morale ne peuvent, il ne faut pas l'oublier, toucher et influencer *qu'un petit nombre de gens*.

Pour qu'ils soient sensibles à une morale rationnelle, au point d'en suivre fidèlement les préceptes, non seulement dans les cas graves et évidents, mais dans tous, il faut que des hommes soient : 1° doués d'instincts moraux perceptibles ; 2° capables de saisir l'enchaînement même lointain des causes, ce qui exige une intelligence vive et pénétrante ; 3° pourvus d'une forte volonté pour faire prévaloir les instincts moraux contre les autres et agir en conformité, même dans des conditions difficiles qui sont justement celles où l'action morale a toute son importance.

Peu de personnes réunissent ces conditions. On en accroît le nombre en augmentant par l'éducation les deux derniers

éléments cités, soit la compréhension morale et la volonté raisonnée. Mais l'effet, sous cette forme, demeure limité.

Il reste alors pour étendre l'action de la morale aux masses et affermir leur sensibilité morale naturelle, à faire intervenir l'*organisation de la morale*.

Celle-ci consiste en des dispositions susceptibles de renforcer la sensibilité morale à l'aide des autres éléments de la sensibilité.

Elles comprendront d'abord les moyens ayant pour but de neutraliser par des dispositions matérielles les instincts contraires à la morale, puis de renforcer ceux qui s'accordent avec elle ou qui la constituent.

La législation se propose la neutralisation des instincts contraires à la morale et le renforcement de cette dernière en donnant force matérielle à toutes celles des règles morales qui peuvent être codifiées.

Le reste de l'organisation sociale pourra, notamment par l'organisation des récompenses, favoriser les instincts moraux ou concordant avec la morale.

Ensuite on emploiera l'éducation, en outre du développement mentionné de la compréhension morale et de la volonté, à la création de l'habitude, ce phénomène psychique si puissant dont nous traiterons bientôt. A l'éducation et à l'habitude se rattachent, comme nous le verrons, les traditions et les coutumes.

On aura recours également à l'action de l'imitation, par l'exemple que doivent donner les classes dirigeantes de l'opinion dans le respect du bien moral et du point d'honneur.

Une société athée, ou peu religieuse, devra si elle ne veut pas devenir rapidement immorale, c'est-à-dire bestiale et désorganisée, être extrêmement pointilleuse et sévère dans l'application des lois, dans le respect des préceptes moraux et de l'honneur.

C'est par cet acte de volonté incombant aux classes les plus instruites et capables de discerner la valeur de la morale qu'il sera possible de maintenir l'ensemble social habitué aux pratiques les plus humaines et affermi dans sa sensibilité morale spontanée.

La démagogie est absolument contraire à une telle chose. En France, avant la guerre, on énervait toute discipline quelconque par raison électorale. Ce n'est qu'à la puissance des instincts moraux de notre race et aussi à la conservation de disciplines traditionnelles, que nous avons dû d'éviter, sinon entièrement,

au moins en grande partie, la désorganisation de l'esprit et du cœur, à quoi fait suite aussitôt celle des activités.

§ 13. — La dissolution de la morale

Nous venons de noter rapidement en quoi consiste la sensibilité morale et comment elle se renforce. Il n'est pas inutile d'exposer, en un sujet si important, par quel mécanisme elle s'affaiblit et détruit.

Nous avons dit que la sensibilité morale était le fruit de la combinaison de la sensibilité première avec le désir de perfection, développant celle-là logiquement, soit par les mécanismes logiques héréditaires et semi-conscients, soit de manière réfléchie.

La perfection comprend la coordination, l'adaptation des aspirations aux réalités, et l'établissement de l'équilibre entre elles.

La morale se dissout quand cette coordination, cet équilibre entre les éléments de la sensibilité disparaissent.

Le déséquilibre se produit en général sous l'influence d'une exaltation du moi, et de la diminution de la compréhension du monde extérieur, ainsi que des rapports nécessaires qui relient les phénomènes. C'est la caractéristique des décadences. Nous en avons déjà dit quelques mots au sujet des périodes favorables à la métaphysique.

Divers sociologues et psychologues ont cru noter que dans les sociétés primitives l'individu avait une moindre conscience de sa personnalité [1], et que celle-ci allait croissant avec le développement de la civilisation. Il faut y ajouter, pensons-nous, ce complément qu'au début l'individu est plus attentif et conscient vis-à-vis des réalités extérieures et que, dans les décadences, il l'est insuffisamment.

[1] C'est notamment la thèse chère à M. Durkheim. On trouve aussi la même idée chez M. Espinas. Inutile de dire que M. Durkheim se sert de cette constatations pour ses dadas sociologiques. Selon lui les formes convenant à l'ignorant « sauvage » n'iraient plus pour le civilisé qui est évolué et a pris conscience de sa personnalité. — Reste à savoir si certains civilisés, en même temps qu'ils prenaient conscience de leur personnalité, n'ont pas perdu la notion des réalités pratiques. C'est ce que nous soutenons, mais pas du tout pour des raisons évolutives, appliquées surtout à cet être ou Manitou social en quoi M. Durkheim transforme une nation. Les hommes, sur une sensibilité spécifique non évolutive, réagissent diversement selon les circonstances sociales et autres.

Il y a, naturellement, une période intermédiaire favorable, correspondant à l'équilibre des facultés.

Mais lorsque celui-ci est dépassé, c'est, disions-nous au début du développement sur la métaphysique, parce que le moi prend pour l'individu une importance démesurée.

Lorsqu'il applique son désir de perfection à ses aspirations, comme il a perdu la notion exacte des réalités extérieures, le travail de coordination et d'adaptation se fait mal. Lorsqu'il divinise ses aspirations, il verse dans la métaphysique égotiste qui n'est pas chose nouvelle.

Dans l'élaboration des règles de conduite et dans la direction de son activité, la mesure est absente, faute de critère extérieur et à cause de l'importance décisive donnée au moi, c'est-à-dire finalement à la sensibilité individuelle.

Les conceptions théoriques et pratiques n'expriment plus que le plus ou moins de vivacité des sentiments.

Mais chaque sentiment se présente à l'ordinaire sur le moment comme un absolu. C'est l'intelligence aidée de l'expérience qui est seule apte à y apporter des tempéraments.

En morale, au lieu d'une combinaison mesurée et équilibrée des sentiments, atténuant l'égoïsme et le transformant en altruisme apparent, et l'alliant à l'altruisme vrai, on arrive au heurt de doctrines tantôt égoïstes, tantôt altruistes selon la partie de la sensibilité qu'elles expriment, mais toujours absolues, non cohérentes avec le reste de la sensibilité et la réalité concrète.

Or, par nécessité vitale, l'égoïsme étant l'élément sensible prépondérant en moyenne, c'est bientôt dans le sens de l'égoïsme avoué ou non, que la morale des décadences et les actes qu'elle inspire s'orientent dans l'ensemble.

A ce point, ce n'est plus de la morale. L'anarchie morale a atteint son terme. L'égoïsme brutal, animal, à courtes vues, entraîne la décomposition sociale et fait surgir la misère.

Un altruisme également incompréhensif et intransigeant, donc irréel et nuisible par ses illusions, y collabore pour une part plus faible mais non négligeable.

§ 14. — Le beau et la dissolution du beau

Le bien et le beau sont deux manifestations de la sensibilité extrêmement voisines et concordantes.

L'un et l'autre expriment la perfection à partir de la sensibilité

humaine. Mais le bien concerne les mœurs, les rapports des hommes entre eux. Le beau est la forme générale. Il est la satisfaction de l'aspiration quelconque, vue a travers l'idée de perfection. Il est ainsi à la fois sensible et logique. Il est représenté par le parfait et aussi par tout ce qui s'y rapporte, s'en rapproche ou l'évoque.

— Il y a un beau de tout ce qui intéresse les hommes, pensée pure, sensibilité, morale, volonté, plastique, technique, action, etc.

Ici, comme précédemment, perfection signifie coordination et adaptation parfaitement logique. Elle ne porte donc pas sur *un seul* élément de la sensibilité artificiellement isolé. Elle tient compte de ses rapports avec les autres par définition même. C'est cette faculté de coordination qu'on appelle le *goût*. Il consiste à ne mettre dans les œuvres artistiques que ce qui s'accorde avec le sujet et contribue à l'exprimer. La faute de goût est, naturellement, l'inverse. Elle conduira à mettre, par exemple, des couleurs qui se heurtent et éveillent des sensibilités contradictoires, à placer un détail ou motif qui fait « tache », c'est-à-dire éveille une idée qui n'est pas à sa place, etc.

— Enfin, il y a une perfection et un beau au sens général. C'est la synthèse complète des aspirations élémentaires.

Le rôle de l'art est d'évoquer soit directement, soit par antithèse (réalisme flamand, par exemple) la perfection imaginable.

L'art est donc un indice très important de l'état intellectuel d'un peuple, étant l'expression ou au moins le reflet de sa conception du parfait.

Aussi voit-on dans les périodes de prospérité des peuples, triompher en art les idées de mesure, d'équilibre, en même temps que la compréhension et la pénétration de l'âme humaine et du réel extérieur. Chaque grande œuvre d'art révèle une connaissance très développée, instinctive ou réfléchie, des éléments complexes, intellectuels, moraux, physiques, etc., qui y sont considérés, ainsi que leur coordination exacte.

Cela ne veut pas dire que l'invention en art se fera sur des formules, ni que l'art sera uniquement rationnel. Le but, ici comme partout, étant de trouver le mieux, la meilleure adaptation, il reste que l'élément inventif, c'est l'imagination, c'est l'intuition. Mais toute intuition, pas plus que toute invention, n'est pas nécessairement bonne. C'est l'intelligence qui vérifie, à l'aide du goût, si l'intuition est à retenir.

Au surplus, quand le goût intervient pour juger et coordonner, il faut faire bien attention à ce qui est demandé à l'œuvre d'art. Ce n'est pas toujours son but le plus apparent. La colonne d'un temple grec ne sert pas seulement à en soutenir le

faîte. Elle peut servir à évoquer telle ou telle région de la sensibilité et devenir une cariatide, s'orner de feuilles d'acanthes, etc., etc.

La dissolution du beau est toute pareille à la dissolution de la morale et l'accompagne. C'est-à-dire qu'elle se produit par l'hypertrophie d'un moi ignorant de tout ce qui n'est pas lui-même et conséquemment incapable de trouver un critère pour régler son action dans le concret.

Cela aboutit en art à la recherche de satisfactions sensuelles immédiates indépendamment de toute idée de perfection, donc d'équilibre, de coordination ou de proportion entre les sentiments, tout comme, en morale, cela s'exprimait par le règlement de la conduite sur des sentimentalités isolées et absolues. Là, nous observions un égoïsme ou un altruisme également incompréhensifs. Ici, nous trouvons une sensualité directe et inconsciente de son milieu et de ses fins.

C'est alors qu'on voit apparaître, en effet, les doctrines parlant de « l'art pour l'art ». Il s'agit donc d'un art qui n'est plus humain ou au moins plus pour toute l'âme humaine. Il se rattache seulement à tels ou tels éléments de la sensibilité sans se préoccuper de rien en dehors de la sensation en vue. L'art ne prétend plus suggérer le beau ou parfait, mais seulement la sensation isolée. Pour la satisfaire, il en heurte d'autres avec grand dommage. C'est pour cela qu'on le proclame indépendant, qu'on en fait une fin en soi.

Du côté des artistes créateurs et des amateurs d'art, puis bientôt, par imitation, dans la multitude, ce qui abonde, dès lors, c'est le « chercheur de sensations ». C'est un des types les plus abjects et les plus sots des périodes de décadence parce qu'anti-humain et irrationnel. La sensation, cherchée au hasard, ne peut conduire qu'à la souffrance, soit à l'opposé de ce que l'individu se propose sincèrement.

Dans la recherche des sensations isolées et anarchiques, il ne tarde pas à se faire une orientation vers les plus violentes. Ce sont les sensations morbides, à cause de leur rareté, puis surtout celles relatives à l'amour sexuel. Dans les conditions ordinaires de la vie sociale de telles époques, ce sont ces dernières au sujet desquelles des œuvres artistiques peuvent le plus aisément suggérer les émotions les plus vives.

C'est pourquoi on voyait, avant la guerre, pulluler dans divers pays d'Europe cet art, et spécialement cette littérature, où il est uniquement question d'histoires de sexes. La littérature française, de cette sorte, était malheureusement particulière-

ment abondante [1]. A considérer de telles œuvres, il semble qu'il faille supposer à l'auteur et à ses lecteurs accoutumés des mentalités d'employés de haras ou de gardiens de sérail dont l'esprit ne se serait pas élevé au-dessus des occupations de leur état.

On saisit là, d'ailleurs, clairement le mécanisme de la déviation artistique. Les préoccupations amoureuses ont, certes, à l'état normal une extrême importance dans la sensibilité. Comme telles elles doivent s'exprimer au même degré dans l'art, mais non pas de façon anarchique, indépendamment du milieu véritable que crée l'existence d'autres sentiments encore. La conception désordonnée de l'art, ignorante de la perfection et du beau, leur laisse envahir tout le champ du sensible.

Kant ne manqua pas naturellement de contribuer à la dissolution du beau comme il le fit à la dissolution de la morale. Pour lui le beau est la « liberté » représentée au moyen des formes de la vie. Le beau ne comporte aucune fin réfléchie [2].

C'est donc là toujours l'invitation à l'anarchie, c'est-à-dire l'abandon aux instincts, la suppression du réel, la suppression de l'intelligence qui s'efforce d'en comprendre les lois, celle enfin de tout effort vers la perfection. C'est un nouveau voyage parmi les ruines. Le Romantisme se précipita avec joie dans ces contrées malsaines.

Il y a une liberté en art, celle de l'initiative. Elle conduit à des découvertes. Ce sont de nouvelles formules d'une perfection qui n'est pas le fruit de la fantaisie.

L'artiste, comme tout homme, pense et agit dans un monde très réel, au milieu d'hommes qu'il n'a pas créés. S'il s'abandonne à sa libre « fantaisie », il s'abandonne en fait à ses instincts. Il s'écarte de l'humain, il se rapproche de l'animalité, et d'une animalité inférieure, car si la raison des hommes est extrêmement puissante, leurs instincts, comparés à ceux des autres êtres vivants, sont très médiocres.

§ 15. — Affectivité mystique ou gout du merveilleux. — Les idéals. — Les mythes

La sensibilité est violemment émue par l'idée du *merveilleux*. Elle en a le goût et le recherche.

Le merveilleux est tout à fait différent du beau en principe,

[1] Notamment tout ou partie des œuvres de MM. Bernstein, Bataille, Catulle Mendès, Barbusse, etc., etc.
[2] Cf. *Critique du jugement esthétique*.

quoique l'imagination populaire les confonde souvent. Le beau, venons-nous de dire, est le parfait. Il est donc en liaison *logique* instinctive ou réfléchie avec la sensibilité. Il en représente la satisfaction complète, mais en tenant compte du réel et conséquemment du possible. Le beau est vrai. « Rien n'est beau que le vrai » disait Boileau [1]. On pourrait très bien supposer des hommes qui ne concevraient rien autre que le réalisable. Ils connaîtraient le beau, mais non le merveilleux.

Le merveilleux, c'est le surnaturel. Le concept n'y est pas édifié logiquement et objectivement à partir du réel humain et extra-humain. L'imagination le bâtit et le pourvoit d'attributs. Naturellement il réflète le connu, mais pas de façon conforme aux règles de la raison. Il comporte toujours en quelque point des suppositions fausses, des enchaînements ou associations d'idées illégitimes. Sans quoi il ne serait plus le merveilleux.

Tous les hommes sont sensibles à l'attrait du merveilleux, aux sentiments de joie, d'admiration, de respect, d'affection qu'il suscite. Ce n'est que par une très grande maîtrise de soi (volonté) permettant d'astreindre la pensée à une exacte discipline, que certains hommes peu nombreux réussissent à dégager leur esprit du merveilleux. Les autres c'est-à-dire la presque totalité ne peuvent point se passer de lui et en subissent l'influence dans leur pensée, soit quelque peu, soit, plus souvent, très fortement, et cela surtout dans la conception de leurs idées générales.

Cet attrait pour le merveilleux se relie à divers autres éléments de la sensibilité.

Il contient d'une part des préoccupations égoïstes. Les hommes se trouvent faibles, isolés, inquiets au milieu des immenses forces naturelles indifférentes à leur sort. Ils sont alors portés à en imaginer qui leur seraient favorables à quelque degré. Ils éprouvent envers celles-ci, à partir de leur égoïsme, une affectivité altruiste apparente très vive. Il y a donc comme un besoin de forces protectrices, payées d'affection en retour. Mais comme l'altruisme sincère est spontané aussi dans la sensibilité, même cette affection-là peut assez facilement prendre aussi la forme altruiste vraie.

D'autre part il existe une affectivité, altruiste vraie dès l'origine, pour le merveilleux. Elle exprime l'admiration, le respect et l'attachement pour tout ce qui serait puissant, fort et d'un terme plus général, beau, si cela existait. Il y a donc là une déviation de cette affectivité et de cette aspiration qui sont relatives à la perfection et leur transposition à un objet qui n'est

[1] IXe épitre, *v*. 43.

pas le leur. L'erreur résulte de ce qu'entre deux aspirations vives, et voisines en ce qu'elles portent toutes deux sur le possible, la confusion, quoiqu'elles soient bien distinctes en fait, s'établit facilement dans les esprits. Dans la pensée de la plupart des gens le beau devient aisément merveilleux, comme le merveilleux est presque toujours qualifié de beau. C'est évidemment une erreur puisque l'appellation de beau est illégitime et même inintelligible là où il n'y a pas de parfait faute d'y avoir de logique. Mais cette erreur existe. Il faut la reconnaître. Elle est facilitée parce que le plus souvent le sujet ne voit pas où est le défaut logique qui sépare le merveilleux du réel et du réalisable. — D'ailleurs la transposition du beau au merveilleux s'établit de façon apparemment logique une fois certaines suppositions acceptées. De même qu'il suffit de changer quelques axiomes de la géométrie euclidienne pour construire un monde géométrique tout différent, de même sur la base de quelques suppositions conscientes ou non, les enchaînements logiques qui tendent à satisfaire le désir de perfection s'établissent, et créent un beau irréel, qui ne mérite donc plus le nom de beau, mais qui cependant suscite l'attrait de la sensibilité : c'est du merveilleux.

Le mysticisme est l'extase mettant l'esprit en rapport avec le surnaturel supposé. L'affectivité mystique est celle se rapportant à celui-ci.

L'idéal représente ce beau irréel dont nous venons de parler à l'instant, construction analogue à la perfection, mais à partir de prémisses imaginaires. Dès que les prémisses sont exactes, le raisonnement restant bien conduit, il ne s'agit plus d'idéal, mais *d'idées*, de beau, de parfait.

Les mythes sont des croyances fabuleuses qui attachent le merveilleux à des événements soit passés, soit futurs. M. Georges Sorel, le théoricien du socialisme syndicaliste, s'est attaché à la mise en valeur de l'importance des mythes. Il les considère comme une « expression de volonté ».

L'affectivité mystique trouve à se satisfaire dans les religions. Mais pour le croyant celles-ci sont évidemment *tout autre chose* que la simple manifestation du goût pour le merveilleux, surtout quand la religion repose sur la révélation. Elles sont alors une expression non plus humaine, mais divine.

Mise à part la valeur métaphysique des religions, il faut noter à un point de vue positif qu'elles disciplinent le goût du merveilleux. Ceux qui prétendent se passer de la religion restent naturellement soumis à ce dernier. Extrêmement souvent ils ne peuvent s'empêcher, tant le besoin de merveilleux est fort dans l'esprit humain, de se livrer à des idéalisations surnaturelles.

C'est à cette tendance si développée dans la mystique révolutionnaire que nous devons le culte de la déesse Raison (1793-1794) et toute cette imagerie démocratique moderne sur la Liberté, la Justice, la Démocratie et autres merveilles.

Cela rappelle cette anecdote contée par Dostoïewski : un jeune russe, élevé dans une vive foi orthodoxe, avait dans sa chambre de pieuses images avec, près d'elles, des cierges allumés. Il rendait aux saintes icônes un culte fidèle. Un jour il vint à lire les œuvres des philosophes athées et révolutionnaires. Il s'enthousiasma pour leur pensée. Il éteignit les cierges et brisa les icônes objet de son ancienne piété. Puis, bientôt, il pensa n'avoir pas assez fait. Il mit les livres des philosophes à la place où étaient autrefois les icônes et ralluma les cierges.

L'idéalisation à base de merveilleux peut se faire aussi bien sur des concepts égoïstes qu'altruistes.

Le grand succès des idées socialistes et révolutionnaires, du collectivisme, de la dictature du prolétariat, de la guerre de classes, de la haine du bourgeois, ainsi que des théories anarchiques ou individualistes vient en grande partie de l'idéalisation des formes les plus brutales de l'égoïsme par le caractère merveilleux qui y est joint.

On trouve là l'idéal de haine que Jaurès encourageait (comme chez tous les « philanthropes » professionnels, la haine était chez lui à fleur de peau).

L'idéal étatiste allemand, dont Hegel fut le théoricien, était chez les Allemands une idéalisation de l'égoïsme et des appétits matériels.

Il y a aussi des idéalisations purement altruistes. En tant que sincères, elles sont forcément plus rares cependant. Les idéals d'humanité et de fraternité sont parfois altruistes vrais, mais souvent aussi le fait de l'égoïsme dissimulé.

Au point de vue des spéculations pratiques et de l'organisation des activités quels sont les effets de l'affectivité mystique pour le merveilleux ?

Elle peut présenter des avantages ou des inconvénients selon le cas et ce qui y est considéré.

Lorsque des idées, des concepts, des projets prennent dans les esprits l'aspect merveilleux, cela leur confère une immense puissance. C'est alors une source d'action.

Le mécanisme de cette puissance peut se noter ainsi. Tout concept en vue de l'action part bien, lorsqu'on va au fond des choses, d'un sentiment, et s'en propose en même temps la satisfaction pour fin. Mais entre le sentiment et le concept d'action

s'interposent des liens logiques. Ce n'est qu'à travers eux que l'aspiration affective, laquelle concerne seulement la satisfaction du sentiment, peut s'étendre au concept. Or pour suivre cet enchaînement, il faut un effort de l'esprit. Il vient en quelque sorte en déduction de l'attraction effective.

Si au contraire le concept, conclusion de tout un raisonnement, prend dans les imaginations le caractère de merveilleux, et surtout de merveilleux favorable, la puissante affectivité qui s'attache aux sensations de cet ordre se porte sans intermédiaire ni affaiblissement sur le concept. C'est lui-même qu'on aime et non une autre chose, vue seulement en lui à travers une chaîne de déductions. De là déjà, grâce à l'affectivité ainsi inspirée, une force particulière pour l'action, puisque les sentiments, ces moteurs des actes, s'exprimeront avec d'autant plus de force qu'ils le feront plus directement et sans effort intermédiaire.

En second lieu, d'un sentiment on est *sûr*, d'un raisonnement on *ne l'est jamais* tant qu'il s'agit du concret où toute connaissance est relative. Le sentiment suscite donc aussitôt l'action, tandis que le raisonnement peut n'appeler que la discussion.

Enfin le sentiment, dès qu'il est éveillé, a de la valeur pour tous les entendements qui l'éprouvent. Le raisonnement, et surtout s'il est complexe ce qui est généralement le cas lorsqu'il est exact, n'est pas accessible à tous, soit par défaut de capacité intellectuelle, soit faute de temps pour l'étudier.

— Aussi l'affectivité pour les idées parées de merveilleux peut elle faire faire de grandes choses.

Assez facilement elle pousse les hommes jusqu'au sacrifice entièrement altruiste. C'est même là un des cas les plus fréquents et les plus probants de l'altruisme vrai.

Grâce à l'affectivité mystique, des dévouements ou des sacrifices sont obtenus qui ne l'auraient pas été par l'exposé ou l'exhortation logiques, soit par incapacité de saisir ceux-ci, soit par le refroidissement d'enthousiasme qu'ils entraînent, surtout si l'intelligence fonctionne pesamment, soit enfin par la sensation de sécurité que donne le sentiment et que ne donne pas le raisonnement.

Tel est le bon côté de l'enthousiasme pour le merveilleux. Mais il y en a un très mauvais.

— L'extrême danger d'une telle sensibilité comme directrice d'activité est facile à comprendre.

Nos actes n'ont chance d'atteindre leur but que si nous avons la compréhension la plus exacte possible des rapports com-

plexes qui lient les phénomènes. Or le merveilleux ne se soucie que très peu, ou point du tout, de ces rapports.

En second lieu toutes nos connaissances positives, étant relatives, ont besoin d'être sans cesse revisées et, dès que le besoin en apparaît, réformées. L'affectivité attachée à un objet n'en permet pas le changement ou la modification. Elle en fait un absolu. Si c'est une erreur, elle est irréformable.

L'enthousiasme mystique a donc les plus grandes probabilités de conduire un acte stérile qui tombera à faux dans le réel. Puis, l'erreur commise, il ne permet pas la correction et reste obstinément orienté dans la même direction vaine, malgré l'évident enseignement des faits. Il interdit tout progrès pratique lequel consiste dans l'approximation empirique successive.

— Ces dangers sont visibles et sur une immense échelle de nos jours. On voit les foules mystiquement attachées aux croyances démocratiques et révolutionnaires. Démocratie, élection égalitaire et inorganique, révolution sociale sont des mots magiques pour elles. Ils représentent des merveilles totalement différentes de la réalité. Au même moment, tous ceux qui s'efforcent de réfléchir de façon objective et précise, ne croient plus ou croient de moins en moins à ces idéals. Mais dans la masse, ces croyances s'affaibliront, non pas tant du jour où elles seront ruinées logiquement, mais bien de celui où elles seront dépouillées de leur caractère surnaturel.

En attendant, la recherche de la meilleure organisation sociale, le progrès pratique, sont arrêtés.

Aussi ne partageons-nous pas l'avis de ceux qui pensent : peu importent les mythes, pourvu qu'ils suscitent l'action. Les croyants des mythes cherchent un jour des réalisations conformes à leur mythe. Si celui-ci est dénué de toute valeur objective, comme les mythes « grève générale », ou « révolution sociale », il ne conduit qu'à des désastres. — En Russie la révolution était sous le tsarisme un objet d'enthousiasme mystique extrême. Mais c'était, tel qu'il était compris, un idéal imbécile ; la suite en a prouvé suffisamment les inconvénients en tant que source d'action.

En tous cas, si l'organisateur peut parfois utiliser les enthousiasmes mystiques et les diriger vers des fins utiles il ne doit lui-même, dans ses recherches et ses dispositions, *avoir jamais aucune affectivité mystique.* Seule la raison positive expérimentale doit le conduire. Bien entendu celle-ci non seulement n'exclut pas, mais comprend expressément et au premier rang de tenir compte de l'affectivité comme de toute la sensibilité humaine, mais selon la vraie valeur réelle observable.

§ 16. — Variabilité des désirs. — Désirabilité et valeur. Substitution des désirs

Nous venons de tracer les grandes lignes de la sensibilité présidant à l'action.

Mais dans le détail et la pratique, elle s'exprime de façon infiniment multiple et diverse, et d'autre part non bornée.

C'est une constatation depuis bien longtemps faite que les désirs humains sont indéfiniment extensibles. Il faut entendre par là qu'ils sont *illimités en nombre*.

D'autre part, les désirs ne restent pas constants pour le même homme selon les divers états psychologiques et matériels où il se trouve. Une chose est d'autant plus désirée qu'elle est plus nécessaire, utile ou agréable, et d'autre part qu'on en possède moins. L'extrême abondance d'une chose d'abord désirée produit la satiété.

Les mêmes choses ne sont pas désirées non plus avec la même intensité par les différents hommes. Cependant il y a une certaine moyenne de « désirabilité » des choses. C'est cette désirabilité combinée avec la facilité d'obtention (rareté) qui selon les remarques des économistes [1], est l'origine de la *valeur* des objets.

D'autre part, on appelle *loi de substitution des besoins*, le fait que les hommes peuvent remplacer la satisfaction d'un besoin par celle d'un autre. Pour que cette substitution soit possible, il faut bien évidemment qu'il s'agisse de désirs remplaçables au moins dans les proportions considérées. Ainsi on ne peut remplacer complètement le besoin d'aliments par une satisfaction ou un amusement de l'esprit. Les aspirations morales fondamentales ne sont pas non plus substituables pour l'honnête homme.

En cas de *désirs contradictoires ou concurrents*, il s'établira donc une sorte de compromis, d'équilibre. Or, beaucoup de désirs sont concurrents en ce sens qu'*en pratique* on ne peut souvent pourvoir à l'un qu'en négligeant les autres. Certains sont contradictoires comme le désir de liberté et celui d'égalité, impossibles à satisfaire simultanément s'ils sont poussés à l'absolu.

[1] Cf. par exemple Ch. Gide, *Cours d'économie politique*. 3e éd., ch. III, III.

Ce sont des notions de la plus haute importance en organisation. Ainsi selon que les hommes de telle ou telle race, ou de telle ou telle génération trouveront une désirabilité plus grande aux biens matériels, ou à la liberté, ou à l'égalité, ils ne s'organiseront pas de même.

Enfin il y a lieu de noter qu'il y a des désirs *solidaires* et d'autres simplement *concordants*. Cela veut dire, dans le premier cas, que l'un ne peut être satisfait sans l'autre, et, dans le second, que la satisfaction de l'un n'empêche pas celle de l'autre. Dans ce qui précède, nous avons eu des exemples de désirs solidaires tels que la perfection et la morale. Concordants sans être dépendants, seront par exemple le désir d'une vie champêtre et celui d'une vie morale.

*
* *

II. — *La liaison logique entre la sensibilité et la réalité.*

Nous avons noté déjà que le passage de l'impression sensible à l'acte utile comportait une *liaison logique*, impliquant *mémoire et imagination*.

Concernant la nature de ce lien logique nous avons dit qu'il pouvait être d'origine *instinctive* ou d'origine *réfléchie*.

§ 1. — Les instincts chez les hommes. Les intuitions

Ce que nous considérons ici, c'est l'instinct chez les humains. Nous lui donnons un sens moins rigoureux que les biologues.

Nous avons précédemment remarqué que l'instinct était un *mécanisme logique héréditaire et invariable*. L'individu n'est capable de rien modifier à son instinct. Mais les hommes peuvent toujours modifier leurs actions. Ajoutons que l'instinct est *spécial* à certaines situations et certains actes, qu'il est par là même *intermittent*, qu'il est *spécifique*, c'est-à-dire commun à toute l'espèce, qu'il est *parfait* dès son apparition c'est-à-dire ne présente pas d'accroissements progressifs. Beaucoup d'instincts sont *caducs* ; ce sont ceux du jeune âge, par exemple, qui disparaissent à l'âge adulte. L'automaticité des instincts fait qu'ils se produisent souvent, même quand la fin à quoi ils correspondent n'est momentanément pas réalisable.

Enfin les instincts, lorsqu'ils sont importants et développés, présentent une grande valeur d'exactitude pratique. C'est, avons-nous dit, parce qu'à défaut de celle-ci l'être périrait vite.

En donnant au mot instinct le sens moins mécanique que nous avons dit, on peut être d'accord avec William James que les instincts sont nombreux chez les hommes.

Mais il faut faire bien attention qu'ils y sont *rudimentaires*. Jamais ils ne s'étendent à une série d'actes compliqués comme c'est le cas chez les insectes [1]. A mesure qu'on s'élève dans l'échelle des êtres, on voit les instincts devenir *moins nets*, *moins rigoureux*.

Chez les hommes nous pensons que les instincts existent à l'état élémentaire. Il y en a d'indiscutables. Mais ils sont incapables de régir la personnalité dans des activités extrêmement plus complexes qu'ils ne le sont eux-mêmes jamais. En particulier, ils n'approchent en aucune façon de ces instincts sociaux obligeant, comme nous avons vu, divers insectes à la vie collective. Ce qu'on appelle l'instinct de la conservation, et qui existe en effet comme tel, est si incomplet, si limité que très souvent il inspire à l'individu les mouvements contraires à ceux qui assureraient sa conservation [2]. C'est au contraire en conservant sa « présence d'esprit », c'est-à-dire ses facultés de pensée, que l'homme en danger sait le mieux échapper à celui-ci.

Les *intuitions* sont des perceptions immédiates de vérité sans intervention de la réflexion. Elles relèvent de l'instinct et sont tout aussi incomplètes que lui. Dans certains cas elles rendent des services, notamment pour l'admission de vérités évidentes. Les axiomes et postulats mathématiques correspondent à des intuitions.

Mais les intuitions sont dans l'action beaucoup trop simples, limitées, faibles, imprécises pour prétendre diriger à elles seules des activités complexes. C'est-à-dire que l'intuition imaginative doit être complétée par l'intuition (constatation) expérimentale, aidée de la compréhension réfléchie.

Chez les hommes, c'est la pensée réfléchie qui est assez souple et puissante pour diriger des activités multiples, variées. C'est elle qui doit garder un tel rôle. *Dans les cas où elle ne*

[1] Cf., au sujet des instincts chez les insectes, Henri Fabre, *Souvenirs entomologiques*.

[2] On peut remarquer qu'un homme tombé à l'eau et ne sachant pas nager fait ordinairement des mouvements tout à fait nuisibles à son maintien à la surface. Dans ses *Etudes sur la Nature humaine*, p. 96-97, Metchnikof indique aussi combien les instincts des hommes sont inférieurs à ceux des animaux en règle très générale, et notamment dans le choix de leur nourriture.

peut être employée, et dans ceux-là seulement, le flair, l'intuition, l'instinct, etc., peuvent intervenir, mais comme moyens *beaucoup plus grossiers* dont on se sert faute de mieux.

Les proposer au premier rang, c'est imposer aux hommes une régression. Chez eux en effet, à la différence des espèces animales surtout inférieures, ce sont les instincts qui sont médiocres et vagues, et au contraire la faculté de penser qui est hors de pair.

Lors donc qu'on propose sous un nom ou sous un autre, instinct ou intuition ou flair ou libre inspiration, de laisser les instincts régir ordinairement les hommes de préférence à la raison, on conseille en fait de faire retomber les hommes à un *état extrêmement inférieur d'animalité*. Ils n'ont plus en effet que des instincts et qui sont particulièrement rudimentaires. Cela ne se trouve que très loin dans l'échelle animale.

En outre c'est supprimer toute coordination entre les aspirations sensibles. Ce seront donc *en moyenne les plus violentes et brutales* qui domineront alors. Diverses philosophies de décomposition mentale, sévissant largement en France avant la guerre, s'étaient mises à vanter l'intuition contre l'intelligence. C'était une manifestation d'aboulie. C'est un moindre effort en effet, au moins pour commencer, de s'abandonner à l'intuition que de réfléchir.

§ 2. — Le rôle de l'intelligence réfléchie

Le rôle de coordination des sensations et des sentiments en vue de l'action, que l'instinct est incapable de réaliser chez les hommes, c'est la réflexion qui peut le remplir, c'est-à-dire la mise en œuvre de la mémoire, de la compréhension logique, et de l'imagination.

L'expérience montre qu'elle est en ce but un *moyen beaucoup plus puissant et efficace que l'instinct*.

C'est donc elle qui permettra à l'individu de prendre pleine conscience de ses propres impulsions sensibles, qui en définira la valeur, les conséquences et les répercussions proches ou lointaines, puis qui établira les relations et les rapports dont la connaissance permet de diriger l'action.

Les règles générales propres à l'intelligence à ce point de vue ont été définies précédemment au chapitre « Méthodologie du savoir » pour ce qui est relatif à l'*acquisition de la connaissance* et nous exposerons, dans les chapitres concernant l'organisation, les directives intellectuelles de la *préparation et de l'exécution de l'action*.

Le rôle capital de la réflexion, ce sera, entre toutes les impressions, toutes les aspirations impulsives que la sensibilité exprime tumultueusement, de faire un travail de *compréhension*, de *liaison*, de *prévision*, d'*appréciation* et, nous l'allons voir incessamment, avec l'aide de la volonté, un travail de *choix*, de *filtration*.

Dès qu'elle peut être appliquée, c'est la réflexion qui constitue le moyen de beaucoup le plus puissant et le plus sûr dont disposent les hommes pour se diriger.

Lorsque le travail de réflexion n'est pas fait, la sensibilité s'exprime en acte, au hasard de l'impulsion du moment.

Toute doctrine contraire à l'emploi de la réflexion laisse l'individu désemparé devant ses impulsions sensibles brutales, parce qu'il est à peu près complètement dénué de renseignements sur leur valeur.

Or il se trouve d'autre part que si la réflexion se manifeste avec une extrême puissance de compréhension et de prévision chez certains hommes, la masse moyenne ne possède que des facultés capables de saisir les rapports simples de la vie courante, avec prévisions à courte échéance. Pour le reste elle n'atteint à la compréhension des complexes, aux vues d'ensemble, aux longues prévisions qu'en suivant des *raisonnements tout faits*.

Nous verrons plus loin d'où viennent ces raisonnements tout faits, habitude, imitation, tradition. Ils diffèrent de l'instinct en ce qu'ils sont le fruit d'une réflexion individuelle, mais ils se distinguent aussi de la réflexion personnelle en ce qu'ils ont été faits par d'autres hommes que celui les utilisant dans ses actes au moment considéré.

Leur importance dans les activités et l'organisation de celles-ci est immense, car ce sont eux qui dirigent *la plupart* des actions.

*
* *

III. — *La volonté* [1].

§ 1. — Volonté non réfléchie ou impulsion sensito-motrice, et volonté refléchie ou libre-arbitre

Nous avons défini, comme premier élément psychologique de l'action, la sensibilité et les aspirations générales ou principaux désirs par quoi elle se manifeste.

[1] Parmi les principales théories modernes sur cet important sujet, citons

Nous venons de voir en quoi consiste la liaison logique nécessaire pour que les mouvements et actes de l'individu ne se produisent pas au hasard et en désaccord avec le réel.

Si aucune autre manifestation psychique n'intervenait, l'impulsion sensible régirait l'acte immédiatement. Dès lors ce serait bien évidemment, de toutes les impulsions sensibles ressenties par l'individu, la plus forte au moment considéré qui s'exprimerait dans l'acte ou l'attitude.

Il suffirait donc, pour provoquer tel ou tel acte, de déclencher, dans ce pur mécanisme, l'impulsion sensible correspondante. De même pour interrompre l'acte ou faire passer de l'acte commencé à un autre. Enfin l'ardeur dans l'action résulterait uniquement de la force de l'impulsion sensible.

C'est assez exactement ce qui se passe chez les animaux, — et même chez les hommes toutes les fois que la sensibilité seule et les instincts régissent la personnalité.

Si on appelle volition tout état psychique entraînant l'action (tandis que le désir concerne le simple état de sensibilité), on voit qu'on a ici la forme la plus simple de volition. Elle repose uniquement sur la sensibilité qui dirige l'acte par la liaison logique, instinctive ou réfléchie. C'est ce que nous appellerons l'*impulsion sensito-motrice* [1] ou la *volonté irréfléchie*. Elle est irréfléchie en tant que volonté tout en pouvant être réfléchie en tant que liaison logique (relation des phénomènes).

— Dans un tel état de choses, l'appréciation de la valeur des désirs effectuée par l'intelligence humaine n'aurait d'influence que si elle était susceptible en même temps d'émouvoir suffisamment la sensibilité. En cas contraire l'individu serait incapable de préférer l'acte correspondant à un désir faible à celui correspondant à un désir fort, même si celui-ci était apprécié défavorablement par l'intelligence. C'est alors qu'intervient la volonté réfléchie.

Nous appellerons *volonté réfléchie*, ou *libre arbitre*, la *possibilité*, ou *faculté*, (quelle qu'en soit l'origine) de *faire prévaloir*

celles émises par : Münsterberg, Ebbinghaus, Lapie (théories intellectualistes : la volonté est le fruit des représentations intellectuelles ; l'action est jugée bonne et possible), Kant, Fichte, Schopenhauer, Wundt, W. James, Fouillée (théories plaçant en général le vouloir comme antérieur à l'intelligence et au jugement), Renouvier (la volonté est un pouvoir d'inhibition des représentation et des mouvements les suivant).

[1] Les psychologues disent ordinairement « idéo-motrice ». Mais le mot idée implique concept. Il nous paraît plus général d'éliminer la notion de concept et de la remplacer par celle de sensibilité. Dans les réflexes il y a sensibilité sans concept. De même la perception sensorielle de la présence d'un objet peut susciter l'acte instinctif sans qu'il y ait concept clairement perçu. — D'autre part nous appelons ici *volonté irréfléchie* ce qu'à l'ordinaire on qualifie seulement de désir.

librement une impulsion sensible quelconque sur l'ensemble des autres.

Une telle volonté est réfléchie en ce sens qu'elle implique conscience de deux ou plusieurs possibilités et préférence de l'une d'entre elles.

Pour bien préciser la notion de libre arbitre, nous pouvons faire la supposition suivante, que l'expérience courante justifie en tant qu'exemple schématisé :

A et B ont tous deux désir égal d'une action. Tous deux sont également intelligents. Ils voient à la fois les mêmes moyens de réalisation et les mêmes conséquences.

Or l'action désirée est contraire à l'honneur que A et B conçoivent de même.

S'il y avait pur mécanisme intellectuel, A et B agiraient de façon pareille, inévitablement.

Pourtant il peut se faire que A ne commette pas l'action, et que B la commette.

Quelle différence de caractère y a-t-il entre eux ?

C'est que A a une volonté plus forte que B. Ce dernier éprouvait, comprenait, se représentait les mêmes choses. Il redoutait en particulier les mêmes remords. Pourtant il a succombé à l'impulsion sensible commandant l'action. Il n'avait à lui opposer que l'impulsion plus faible provenant de son désir d'être honnête et son insuffisante volonté réfléchie. Elles formaient un total trop faible pour résister au désir de l'acte.

A, au contraire, a pu aisément faire prévaloir son désir d'être honnête sur l'impulsion sensible correspondant à l'action souhaitée. Voilà le libre arbitre.

Il apparaît donc bien comme la faculté de faire prévaloir tel ou tel désir. On peut aussi le considérer cemme une *impulsion supplémentaire* ajoutable à l'une ou l'autre des impulsions sensibles et susceptibles de la faire prévaloir si au total les aspirations contraires ne restent pas supérieures.

Ainsi peut-on définir, sans l'expliquer, le libre arbitre.

§ 2. — La volonté réfléchie est libre.

Nous avons dit que dans le monde sensible rien ne se passait sans cause et sans détermination.

L'idée que l'individu peut *librement* choisir la direction de ses activités a quelque chose qui choque à première vue la conception déterministe.

De là, à nier le libre arbitre, il n'y a, pour les aprioristes, qu'un pas, bien vite franchi. Est-ce légitime ?

Kant crut prouver la liberté de la volonté. Il en faisait reposer la nécessité sur la morale. Pas d'acte moral, s'il n'est libre. La morale étant déclarée un absolu métaphysique, en relation avec l'essence de l être, donc indiscutable, son corollaire, la volonté libre, le devenait aussi du même coup.

Le malheur est qu'aucun absolu métaphysique, et spécialement l'impératif catégorique, n'est admissible en organisation positive. En sorte que finalement on n'en est pas plus avancé. C'est bien à tort que beaucoup de gens ont cru devoir de la reconnaissance à Kant pour avoir consolidé la notion de libre arbitre.

Les divers philosophes de la *contingence*, de leur côté, se sont trouvés fort à l'aise pour admettre la liberté dans la volonté. Ils nient en effet le déterminisme absolu et affirment la *liberté d'indifférence* [1]. Dans nombre de phénomènes notre esprit se déciderait comme ceci ou comme cela parce que rien n'est déterminé rigoureusement. Or, d'une part, l'expérience quotidienne justifie beaucoup plus le déterminisme que la liberté d'indifférence. En second lieu, même celle-ci admise, le choix ne serait pas autant un choix volontaire, effectué par une libre volonté, que le résultat du hasard. Ce sont là finalement des notions plus obscures que celle du libre arbitre. Elles n'expliquent rien de plus et, chose plus grave, ne correspondent pas aux faits.

Fouillée crut mettre d'accord déterminisme et liberté par sa conception des « idées-forces ». Les représentations ou idées constitueraient des forces intervenant dans notre esprit. L'idée de liberté serait justement une force réalisant la liberté.

Cette explication est beaucoup plus dans les mots que dans les choses. Pourquoi l'idée de liberté, concept créé par l'esprit, aurait-elle une force dont l'esprit ne disposerait pas du premier coup ?

D'autres considèrent que la volonté est la *résultante des représentations sensibles*. Cela ne serait admissible que pour la volonté irréfléchie. Si on admet, pour expliquer la volonté réfléchie, que l'individu peut renforcer certaines représentations, on définit, mais on n'explique pas. Comment renforce-t-il en effet certaines représentations ?

Enfin dans les *théories intellectualistes* de la volonté, celle-ci se confondrait avec l'intelligence et le jugement. Vouloir équivaudrait à juger bon et possible.

Cela ne rend pas compte de ce fait que très souvent les gens

[1] Possibilité de plusieurs effets différents pour une même cause.

doués de peu de volonté agissent différemment de ce qu'ils ont jugé bon et possible.

En réalité il faut distinguer deux questions différentes : le libre arbitre existe-t-il vraiment ? — Comment s'explique-t-il ?

Le libre arbitre se prouve de façon beaucoup plus terre à terre, mais aussi beaucoup plus sûre et sérieuse que par aucune théorie.

Il se prouve par l'observation, base des sciences humaines exactes.

Les hommes qui croient au mécanisme immuable de la volonté de l'individu et par suite au fatalisme de toutes les volitions ainsi que des pensées humaines, ne se comportent pas du tout de la même façon que ceux croyant à la volonté libre. Les premiers sont le jouet de leurs sentiments conformément à leur théorie. Les seconds sont maîtres de leurs impulsions sensibles.

Il y a des peuples entiers qui sont fatalistes (orientaux et spécialement musulmans). Ils sont misérables. Incapables de se protéger efficacement des calamités qui les frappent.

D'autres peuples au contraire font de la volonté (qui, utile, se conçoit, chez les humains, seulement libre) la base de leur activité. Tels sont les Anglais (surtout avant la seconde moitié du XIXe siècle), les Américains des Etats-Unis, et en général les principaux peuples civilisés occidentaux. Ils sont prospères et réalisent de grandes choses.

Il faut donc que ceux croyant à l'efficacité de la volonté libre diffèrent des autres par quelque chose d'autre qu'une simple illusion ou un préjugé.

— Expliquer la liberté de la volonté est chose malaisée, d'autant plus qu'elle heurte en apparence l'idée de déterminisme, justifiée constamment dans le monde concret. Mais on doit se rappeler que bien des contradictions, apparues comme telles au cours de l'histoire des connaissances, se sont résolues par la suite en explications satisfaisant les lois de notre logique.

C'est le moment de se rappeler ici la très ancienne mais très profonde maxime de Confucius : « Savoir que l'on sait ce que l'on sait, et que l'on ne sait pas ce qu'on ne sait pas, voilà la véritable science »[1].

Il faut savoir être pragmatiste en ce que cette attitude a de légitime. En tous cas, il ne faut jamais, parce qu'il ne satisfont pas des théories admises, rejeter des faits bien constatés. Assurément le but de l'intelligence humaine doit être, par définition

[1] Lun-yu, II, XI, II.

de sa nature et de son rôle, de s'attacher à tout expliquer de façon intelligible pour les hommes, c'est-à-dire logique. Mais il faut se rappeler aussi que notre logique n'est pas un instrument si sûr, ne fût-ce qu'en raison de ce fait que nous ne connaissons pas *toutes* les causes en action dans le monde. Quand nous en connaîtrons davantage, peut-être, comprendrons-nous ce qui nous paraît inexplicable.

Rien ne nous dit aussi que le libre arbitre ne soit pas une manifestation sensible de ces causes suprasensibles qui ne sont pas accessibles a notre connaissance positive.

Quoi qu'il en soit de ces possibilités, il faut dans l'organisation pratique des activités, prendre la libre volonté comme un fait. On l'expliquera quand on pourra. On attendant il faut en reconnaître l'existence.

§ 3. — L'existence d'une volonté libre n'empêche pas les mobiles sensibles d'avoir de l'importance pour les déterminations.

La volonté libre existe donc chez l'individu moyen. Mais elle n'a pas toujours la même force. Parfois elle est très faible. Ce sont alors les impulsions sensibles spontanées qui prédominent très régulièrement. Ce sont ces cas semi-pathologiques, où tout paraît se passer mécaniquement, qui ont facilité aux matérialistes l'apport d'exemples en faveur de leurs théories.

Quand, au contraire, la volonté réfléchie est extrêmement puissante, c'est elle qui paraît presque seule régler la conduite. Partant de là, certains seraient tentés de tomber dans l'excès inverse du fatalisme, surtout s'ils prennent la liberté arbitrale comme un corollaire d'impératifs métaphysiques. Ils seront portés à nier la valeur des influences sensibles et des impulsions correspondantes. Ils penseront : puisqu'il y a une volonté libre, inutile de se préoccuper des mobiles. C'est elle seule qui régit l'acte.

Or les choses se passent autrement. La volonté fait triompher certaines impulsions sensibles sur d'autres. Mais cela ne se fait pas sans effort. Son rôle sera facilité quand les impulsions sensibles à faire prévaloir seront fortes d'elles-mêmes, ou bien quand celles qui leur sont contraires et qu'il s'agit de dominer seront faibles. Le cas le plus simple et le plus facile du vouloir réfléchi est celui où la plus forte impulsion sensito-motrice correspond déjà à l'acte choisi par le libre arbitre.

Pour préparer l'action volontaire, la disposition en grandeur

et en direction des mobiles sensibles n'est pas indifférente. Et c'est pourquoi nous aurons à parler, au chapitre concernant l'organisation pratique, d'une organisation des mobiles.

Cette existence de mobiles et d'impulsions sensito-motrices, à côté de la volonté réfléchie et concurremment à elle, s'aperçoit aisément par l'observation, en quelques instants d'analyse introspective.

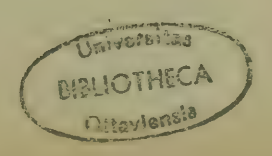
Celle-ci, dès qu'on a quelque pouvoir de s'observer soi-même, laisse voir bien vite qu'on n'est pas toujours exactement « le même homme », mais qu'aussi on peut rester témoin conscient de ces modifications et dès lors s'en rendre maître.

On notera que des états physiologiques ou des impressions physiques entraîneront des états spontanés de sensibilité qui faciliteront ou entraveront l'action proposée par la volonté libre, ou dans les cas extrêmes, vainquant celle-ci, imposeront une autre action.

L'individu le plus maître de lui-même sera celui capable, non seulement de dominer ces variations de la sensibilité, mais même de les utiliser pour les fins actives qu'il se propose. Conscient des mécanismes sensibles qui se meuvent en lui, il en provoquera le jeu afin de rendre l'effort moins pénible à sa propre volonté. C'est, si l'on peut dire, se droguer à soi-même la sensibilité. Cela peut se faire soit vraiment à l'aide de médicaments pharmaceutiques intervenant par la réaction du physiologique sur le sensible ou l'intellectuel, ou encore, dans le même ordre d'action, par une activité physique appropriée (sports, jeux, etc.), destinée à réagir sur le moral, soit à l'aide d'associations d'idées, ou d'impressions psychiques (lectures, visites, voyages, etc. etc.).

Ainsi quand, suivant le conseil de Socrate, on se connaît soi-même suffisamment, on peut provoquer dans sa propre sensibilité l'impulsion sensito-motrice favorable aux fins que la volonté réfléchie a déjà choisies. C'est s'appliquer personnellement cette organisation des mobiles dont nous aurons à reparler.

On voit en même temps à quel point il existe deux choses différentes et superposées dans la détermination : le *mécanisme* dont parlent les matérialistes ; la *liberté* consciente d'elle-même et *volontaire*.



§ 4. — Le role de la volonté. — Importance vitale de la volonté en général et spécialement de la volonté libre pour les hommes.

Si, comme nous l'avons fait, on appelle volonté en général l'impulsion partant de la sensibilité pour produire le mouvement, il est bien évident, d'après ce que nous avons dit des conditions de la vie, qu'il n'y a pas de vie sans volonté. Etre, c'est vouloir.

Pour les hommes, la volonté libre et applicable donc au renforcement de telle ou telle volonté impulsive, a une importance particulière.

D'après le précédent exposé le rôle de la volonté libre est de faire prévaloir, d'entre les impulsions sensibles ayant tendance à se prolonger à travers la liaison logique en mouvement, non pas les plus fortes au moment même. mais celles jugées les meilleures selon les relations mises en évidence par l'intelligence. Cette meilleure qualité se rapporte soit à des satisfactions lointaines plus grandes, mais agissant momentanément moins fortement sur la sensibilité parce moins immédiates, soit à des critères généraux dont la valeur a été prouvée par l'intelligence (critères de la morale par exemple).

Or il se trouve, avons-nous dit, que, dans la vie humaine telle qu'elle est organisée, tout travail, c'est-à-dire tout effort persistant et réglé, est tôt ou tard pénible. C'est-à-dire qu'il suscite un état de sensibilité contraire à sa prolongation.

Rappelons aussi que, chez les humains, les instincts, c'est-à-dire les activités logiques mécaniquement mises en mouvement par de simples impulsions sensibles, sont insuffisants.

Il n'est donc pas question pour les hommes de s'abandonner aux impulsions sensito-motrices instinctives. Il faut pour vivre, et surtout pour vivre la vie des civilisés, se livrer à un travail réglé, c'est-à-dire vaincre des impressions sensibles désagréables.

C'est à la volonté qu'échoit en principe ce rôle. Sans elle, l'effort s'arrêterait dès que la sensibilité désagréable qu'il suscite bientôt, ferait équilibre à la sensibilité positive qui l'avait provoqué, c'est-à-dire à l'attrait sensible pour le résultat de l'effort.

La première intervention de la volonté au cours de l'activité réfléchie se fera déjà dans la conduite de la pensée.

Le courant de la pensée se déroule spontané, involontaire, impulsif, en dehors du phénomène de l'*attention*. Mais lorsqu'on se propose une fin, comme dans toute activité réfléchie, l'attention devient nécessaire. L'attention consiste à faire occuper au concept étudié la région la plus nette de la conscience [1], et à l'y maintenir de préférence à toute autre. La pensée attentive est effort pour faire prévaloir consciemment ce ce qui est l'objet de la réflexion sur ce que la simple impulsion mettrait dans la pensée. Elle est donc volonté.

C'est pourquoi le volonté libre permet la conclusion intellectuelle et le choix.

Ce n'est pas qu'elle impose à l'intelligence comme bon ce que celle-ci juge mauvais. Ce serait inintelligible. Mais elle lui donne le moyen de maintenir son activité compréhensive jusqu'à avoir atteint, non seulement la compréhension des phénomènes, premier terme, mais aussi leur jugement par rapport à des critères et le choix en résultant à titre de conclusion intellectuelle, terme ultime. Une volonté insuffisante laisse l'intelligence penser, par curiosité par exemple, mais ne lui donne pas la force d'aller jusqu'au choix. Il y a indécision.

L'intervention de la volonté dans la pensée attentive est donc nécessaire. Lorsqu'elle n'arrive pas à dominer le désir d'éviter l'effort de pensée, il se produit de la *paresse d'esprit*. Celle-ci est très répandue. Elle a diverses conséquences en dehors de l'indécision.

Dans l'ensemble, les hommes se serviront volontiers de routes logiques toutes tracées. Ils éprouvent une répugnance marquée à faire l'effort intellectuel nécessaire pour saisir de nouveaux enchaînements.

Cela entraîne la propension à l'acceptation de ces idées et raisonnements tout faits, signalés à propos de l'inégale puissance logique déjà.

A cela se rattache la tendance à l'imitation, à la contagion, à la suggestion. Nous aurons à dire plus loin que ces phénomènes s'expliquent pour des raisons plus simples de paresse d'esprit ou de confiance que celles souvent exposées pour plaire sans doute au goût de merveilleux du public [2].

Enfin la paresse d'esprit et ses conséquences font aussi comprendre pourquoi les idées ne se répandent et ne se remplacent que si lentement dans les masses, même quand il s'agit d'idées simples, aisément accessibles à tous.

[1] « Blickpunkt » de Wundt.

[2] De même, nombre d'explications mystérieuses, fréquentes dans les philosophies modernes (en sociologie, par exemple, celles par l'Etre collectif social) sont des explications paresseuses. Elles peuvent être rattachées à un manque d'énergie intellectuelle, comme aussi au goût du merveilleux.

Cela nous laisse prévoir quelle énorme importance auront, dans l'activité des masses, les idées courantes et les disciplines pratiques de pensée et d'action.

D'autre part, on remarquera que l'acte réfléchi avec intervention de la volonté libre implique surcroît d'efforts de deux façons : il faut effort de volonté pour réfléchir, puis effort pour faire prévaloir l'impulsion sensible choisie de préférence aux autres.

L'acte impulsif ne comporte ni l'un ni l'autre de ces efforts. Aussi toute recherche de satisfaction immédiate amène à le préférer. L'affaiblissement de la volonté produit évidemment le même résultat. De même aussi le défaut d'intelligence, car il permet d'admettre que la réflexion n'est pas nécessaire.

C'est là une des raisons du succès de tous les fatalismes, et notamment des doctrines d'évolution inévitable ou de celle de l'intuition. Elles expriment le goût de la paresse.

Pendant l'acte matériel, c'est encore la volonté qui permet de résister aux impulsions sensibles correspondant au désir de repos ou de changement. C'est elle qui donne la constance dans l'effort pratique, comme dans l'effort intellectuel, et permet d'atteindre la fin ou la conclusion. Tandis que dans l'acte impulsif l'ardeur au travail dépend du désir, la volonté libre intervient pour accroître cette ardeur au delà de ce que donnerait le simple désir momentané.

Ordinairement l'effort, même avec l'appui de la volonté, reste pénible. Il n'est poursuivi que pour une fin. La loi du moindre effort en reste la règle, mais tandis que l'acte impulsif correspond au moindre effort *immédiat*, l'acte réfléchi résulte de la prévision du moindre effort *total*.

On voit l'importance *décisive* de la volonté en général dans la vie, et aussi de la volonté libre dans la vie réfléchie, par suite dans le sort que les hommes se font à eux-mêmes.

§ 5. — La volonté est susceptible d'accroissement ou de diminution

La volonté en général s'accroît par l'exercice, l'activité de toute nature. L'un et l'autre habituent la sensibilité à réagir non seulement en désirs, mais en impulsions.

La volonté *libre et réfléchie* se développe aussi par les mêmes procédés, c'est-à-dire par son jeu spécial.

En outre, elle augmente en raison de la conscience acquise

par l'individu de l'existence d'une volonté libre. Les fatalismes religieux ou philosophiques non seulement *expriment* un affaiblissement de la volonté, mais en *produisent* un aussi.

L'augmentation de puissance de la volonté libre est encore plus grande si, à la simple notion de l'existence d'une volonté libre, s'ajoute chez l'individu la conviction des vastes possibilités qu'elle comporte, en vainquant les impulsions immédiates des passions et en conduisant l'être dans les voies tracées par l'intelligence, c'est-à-dire celles le menant au succès si l'intelligence est bonne.

— Dans les époques de décadence, la compréhension des relations phénoménales va s'affaiblissant. Le rôle de la volonté n'est plus saisi. La volonté elle-même s'affaiblit.

Cela se traduit à la fois dans les activités et dans les théories intellectuelles de telles époques.

De façon générale, le sentiment y est considéré comme l'unique régulateur des actions, l'intellectualisme et l'usage de l'intelligence sont attaqués.

L'acte est méprisé et déclaré méprisable. Il ne trouve grâce et n'est toléré que s'il exprime impulsivement la sensibilité spontanée. Ce sont en effet toutes les conditions exigeant le moins de volonté.

On trouve un exemple de ces choses dans la déliquescence sentimentale s'étendant de Rousseau à Tolstoï.

*
* *

IV. — *Les actes.*

§ 1. — Signification de l'acte en général. — Les préactes

Les manifestations psychiques que nous venons d'examiner n'ont d'intérêt et de valeur qu'en *vue de l'acte*.

L'acte est l'expression réelle et concrète du vouloir.

C'est l'intervention personnelle dans le réel extérieur en vue d'une fin.

Les formes et le développement de l'action sont déterminés par la psychologie du sujet et les circonstances d'action extérieures à sa pensée.

Les hommes ne sont pas de purs esprits. C'est dans la réalité sensible qu'ils vivent. Réel et concret est leur corps où réside leur vie terrestre. Réels sont les moyens d'expression dont ils

disposent. Il n'est pas de concept humain et par suite pas de désir qui n'ait, d'une façon ou d'une autre, un support réel. Les idées les plus abstraites n'ont de signification pratique et d'utilité sensible que pour ce qu'elles représentent de réel ou de réalisable.

Toute fin quelconque que les hommes se proposent, fût-ce la communication d'idées de l'un à l'autre, exige une intervention dans le réel sensible et concret.

— L'acte impulsif exprime le vouloir instinctif.

L'acte réfléchi correspond à la volonté libre.

Or, la pensée attentive comporte aussi intervention de la volonté dans le travail de pensée même.

La pensée volontaire et réfléchie est-elle un acte ?

Cette dénomination ne s'applique pas à la pensée, même réfléchie, parce que celle-ci n'a pas par elle-même valeur concrète. Elle ne la prend qu'en se réalisant dans l'acte qu'elle prépare.

Elle est donc un acte incomplet, précédant l'acte vrai, n'ayant de valeur que par lui. C'est, dirons-nous, un *préacte*.

Les préactes intellectuels, tant par le très sérieux effort de volonté libre qu'ils nécessitent en cas de pensée réfléchie que par leur importance pratique ultérieure quand ils ont agi extérieurement, donnent souvent l'illusion d'être des actes.

C'est là une illusion tout à fait dangereuse. Ceux qui croient agir en effectuant seulement des préactes s'arrêtent en réalité au début du chemin. Leur préactivité n'est certes pas sans valeur si elle contient en puissance des actes utiles. Mais elle ne réalise cette valeur que si elle est convertie finalement en actes, soit par le sujet lui-même, soit par d'autres auxquels les conclusions de la préactivité intellectuelle sont formulées par le sujet.

Il faut donc bien retenir en toute question relative à l'organisation ce qui suit : La pensée est l'une des conditions de l'acte utile. Elle est nécessaire. Mais elle n'est profitable finalement que s'il se trouve quelqu'un pour la convertir en acte. Hors de quoi elle reste sans valeur.

§ 2. — Les diverses sortes d'actes

Nous avons distingué les actes *instinctifs ou impulsifs* et les actes *réfléchis*.

Des actes purement instinctifs sont tout à fait rares chez les

hommes alors qu'ils sont la règle chez les animaux dont les instincts sont si développés. Les actes humains impulsifs sont des actes où le vouloir est *plus* impulsif que réfléchi. Mais il y a presque toujours une part de réflexion, quoique faible souvent.

Dans l'organisation des activités, ce sont les actes réfléchis que nous avons surtout à considérer. Ce sont eux en effet presque seuls qui peuvent conduire les hommes à la prospérité.

— Toute activité a en vue une fin. Dans l'activité réfléchie cette fin peut être assez lointaine. Pour y atteindre toute une série d'actes sont nécessaires. Tous assurément, lorsqu'ils sont utiles, contribuent à la fin proposée et il est difficile de placer une limite entre eux. Toutefois à condition de ne pas concevoir la séparation comme trop tranchée, on peut qualifier *d'actes préparatoires* tous ceux qui sont très éloignés du but à atteindre, *actes terminaux*, ceux qui au contraire apportent la conclusion.

Cette distinction est à retenir notamment vis-à-vis de la parole et des discours dont on fait un si grand abus en démagogie.

Si l'orateur se propose seulement d'émouvoir la sensibilité ou de transmettre des idées à ses auditeurs, la parole est acte terminal pour autant qu'elle réalise sa fin.

Mais si au contraire le discours a pour but de préparer d'autres activités, c'est un acte préparatoire. Il ne vaut que s'il est suivi des actes terminaux. C'est ce qu'oublient, ou font semblant d'oublier, les démagogues et les foules les écoutant, qu'il s'agisse des Athéniens de jadis ou des citoyens modernes. Ils s'imaginent avoir agi, avoir conjuré un péril ou fait œuvre efficace, quand ils ont entendu ou surtout prononcé un discours.

— Une catégorie particulièrement intéressante d'actes préparatoires est celle des *actes expérimentaux*. Nous savons que la logique humaine est de telle nature et s'emploie dans de telles conditions qu'elle a besoin de vérifications expérimentales. L'acte expérimental remplit ce rôle. Si l'on considère comme nous que le savoir n'a d'intérêt qu'en vue de l'action, l'acte expérimental n'est que préparatoire.

— En vue du savoir, un autre acte encore intervient. L'expérience représente un nouveau contact avec le réel, pour assurer l'exactitude des déductions. Mais en vue de connaître le réel, il est utile d'y agir dès l'abord avant tout raisonnement. L'acte est alors *explorateur*, effectué en vue d'observations.

— Il faut d'ailleurs bien entendre que ces dénominations ont pour but bien plutôt de qualifier que de classer.

Ainsi tous les actes peuvent être, à l'esprit ouvert et compréhensif, en même temps que relatifs à une fin, à la fois expérimentaux et explorateurs.

C'est bien là ce qui donne aux actes leur importance extrême. Non seulement ils réalisent la satisfaction des aspirations, mais ils sont en même temps correctifs et suggestifs de pensée.

Aussi certains, frappés de cette valeur à la fois réelle et intellectuelle des actes en ont voulu faire l'élément quasi unique de la vie consciente.

Comme toutes les exagérations suscitées par le goût de la simplification, c'est là une très grave erreur.

Il y a le plus grand danger à négliger la valeur des actes. Il y en a un à peine moindre à n'en attribuer qu'à eux seuls.

Nous allons le montrer incessamment.

*
* *

V. — *Synthèse des éléments psychologiques de l'activité. — Leur usage complet, ou partiel et défectueux. — Les principales différences de caractères.*

§ I. — La vie psychique est synthétique. — Sa forme optima

Nous venons d'étudier successivement les éléments psychologiques de l'activité. Mais il faut entendre qu'en fait la vie psychique présente non des catégories séparées et comme indépendantes, mais un ensemble synthétique et lié. Le passage de la sensibilité à l'action se fait par des phénomènes ou les éléments précédemment décrits, soit tous, soit partie d'entre eux, entrent en jeu, simultanément ou avec une rapidité de succession qui équivaut apparemment à la simultanéité. En outre, ils réagissent constamment les uns sur les autres.

Mais si les éléments du courant psychique se mêlent étroitement, il n'en est pas moins vrai que ce courant et l'activité extérieure n'auront pas la même valeur selon que le fonctionnement psychique sera complet ou incomplet, équilibré ou non. La *forme optima* est évidemment celle où *tous* les éléments

interviennent harmonieusement dans la plénitude des moyens qu'ils apportent chacun pour contribuer à rendre l'action *efficace*. Chez les hommes, étant donnée l'insuffisance des instincts, la liaison logique doit être surtout établie par l'intelligence. La forme optima de la psychoactivité reposera donc sur la *sensibilité* et les *instincts* qui y sont liés; mais les élans de la sensibilité instinctive y seront « filtrés » par *l'intelligence*, aidée de la *volonté libre*. Grâce à l'impulsion de cette dernière, ils se convertiront en *actes réfléchis*.

Cette forme complète est loin d'être toujours réalisée.

Voyons quels inconvénients présente l'intervention insuffisante de telle ou telle faculté dans la détermination des activités. Cette considération est d'autant plus importante que l'usage défectueux des facultés psychiques n'est pas seulement l'effet des différences du caractère ou du tempérament spontanés. Il résulte très souvent des conceptions courantes sur les méthodes d'action et d'organisation.

Il existe, en effet, de très nombreuses théories dont les auteurs se sont obstinés à ne vouloir voir que tel ou tel des éléments de l'action. Ils ne comprennent ni le rôle des autres, ni même la nature (c'est le cas surtout pour le sentiment) de celui qu'ils proposent comme guide et comme critérium.

§ 2. — Les différences psychologiques, ou caractères. Principaux cas d'insuffisant équilibre des éléments du caractère

Les combinaisons qui se réalisent dans le réel concernant les différences psychiques élémentaires et qui constituent les *caractères* spontanés ou acquis, sont infiniment variées. Il n'est question de faire ici qu'un exposé schématique des cas les plus généraux et les plus notables relativement au but de notre étude.

Aussi nous envisagerons d'abord et surtout les combinaisons résultant, spontanément ou par acquisition, de différences dans l'*intensité* seulement des éléments psychologiques généraux et moyens.

Lorsqu'une *sensibilité* de valeur moyenne est alliée au *vouloir irréfléchi*, l'intelligence et la volonté libre étant faibles, l'individu se rapproche de l'animalité, si des habitudes et disciplines n'interviennent pas pour l'empêcher de s'abandonner à lui-même.

En effet, nous avons dit que dans la sensibilité les éléments fondamentaux et les plus puissants étaient ceux se rattachant à l'égoïsme direct parce que c'est de lui que dépend le maintien de la vie. Ce n'est qu'avec l'aide de l'intelligence que l'altruisme apparent et les autres sentiments s'affermissent, avec la volonté libre qu'ils prédominent à l'occasion.

Supprimez ou affaiblissez ces facultés, c'est la brute égoïste directe et incompréhensive qui se manifeste à l'ordinaire.

Assurément, comme chez l'individu de cette nature toute activité est impulsive, les autres éléments de la sensibilité et même l'altruisme vrai, pourront surgir de temps à autre. Mais en moyenne ils sont inhibés par l'élément prépondérant dont rien ne vient régulariser l'action. C'est le retour à la bête sauvage.

Ce type est le prototype de l'anarchiste capable d'impulsions, mais non de volonté réfléchie. Toute théorie exaltant le moi sensible contre l'intelligence et le choix volontaire, contre la maîtrise de soi, contribue à développer ce type de caractère, même si cette théorie est émise par quelqu'un qui, doué autrement, donne un tout autre exemple. La sensiblerie de Rousseau a abouti à 1793. Le moi absolu de Kant a donné Nietzsche et les soldats allemands de 1914. Le sentimentalisme altruiste de Tolstoï s'est mué en bolchevisme.

Par d'autres voies, le matérialisme en introduisant un universel mécanisme et supprimant par suite, les mêmes éléments psychiques (volonté libre et dès lors bientôt pensée réfléchie) aboutit aux mêmes résultats.

Lorsqu'à une *sensibilité* moyenne s'allient d'*autres éléments faibles*, cette faiblesse s'étendant notamment à toute volonté, on a le cas précédent moins la force de l'impulsion sensito-motrice. L'individu se caractérise par le sentimentalisme pleurard, velléitaire et inactif. Privé des enseignements que donne une activité comprise par l'intelligence, il se lance stupidement dans des déductions simplistes aux hasards des impulsions sensibles et sans jamais chercher si elles cadrent avec le réel.

C'est la mentalité type des classes aisées dans les sociétés envahies par les philosophies de décadences. Les divers Romantismes en ont fourni des exemples.

Les classes dirigeantes atteintes de ces déformations mentales répandent à l'ordinaire, le plus qu'elles peuvent, leurs théories sensibles et imbéciles. Elles s'imaginent préparer le bonheur de l'humanité. La maladresse est d'autant plus remarquable que leur sensiblerie va tomber dans les classes pauvres. Celles-ci, en raison des nécessités de leur vie, ont con-

servé une volonté exercée, donc forte, au moins en tant que volonté irréfléchie. Par contre l'intelligence n'y peut jouer, quels que soient les dons naturels, un très grand rôle, faute d'entraînement et de connaissances acquises. Sous l'enseignement sensible irréfléchi, la mentalité de ces classes prend peu à peu le caractère sensibilité-volonté-impulsive-forte dont nous venons de parler. Nous avons dit qu'elle oriente les hommes vers la férocité. Ainsi transformés ils se jettent bientôt sur les moutons sensibles et sans volonté des classes aisées décadentes et s'en font une proie. C'est avec des variantes l'histoire des révolutions populaires, la nôtre, celle de Russie, etc.

Une *intelligence très développée*, jointe à une *sensibilité* plus *fine* que vive, et peu de volonté, engendre le dilettantisme inutile, c'est-à-dire le goût des idées pour elles-mêmes, sans considération de leur valeur objective. L'absence de contact avec le réel, conséquence de la faiblesse de la volonté entraînant l'inactivité, donne bientôt aux idées du dilettante une irréalité extrême. Elle ne lui déplait d'ailleurs en aucune façon. Il ne cherche que des émotions intellectuelles.

Avec beaucoup d'analogie, mais quelques différences avec le cas précédent, est la combinaison d'une *intelligence développée* avec une *sensibilité assez vive* et une *volonté libre*, assez forte pour permettre le choix volontaire, mais peu portée à l'*action*, tant faute d'inclination sensible que d'intensité suffisante. Le résultat est un intellectualisme prononcé. Il correspond souvent à une pensée puissante. Il se distingue donc du pur dilettantisme qui ne comporte aucun choix par impuissance à vouloir. Toutefois, faute d'activité personnelle, les risques d'irréalisme sont toujours grands ici. Ce n'est pas un caractère complet.

La puissance de la *volonté libre* est la base du caractère, car sans elle il n'y a ni pensée ni action possibles. Mais il faut qu'elle rencontre une *intelligence* pas trop médiocre et une *sensibilité* normale dans son ensemble.

Il faut aussi faire attention de ne pas prendre ici la volonté impulsive et irréfléchie pour la volonté libre et réfléchie. La première combinée avec une sensibilité moyenne est, avons-nous dit, génératrice de violence. Comme la volonté impulsive coûte beaucoup moins d'effort que le vouloir réfléchi, la violence, lorsqu'elle correspond à l'impulsivité, est signe, non de puissance du caractère, mais de lâcheté, de défaite de la personnalité consciente devant l'impulsion impérieuse des sentiments les plus forts. Il existe naturellement aussi de la vio-

lence réfléchie ce qui est tout différent. Mais on confond très souvent, avec grand dommage les deux sortes de violences.

Enfin on a parfois tendance à préconiser l'*acte* comme quasi unique élément de la vie intelligente. On se base sur la valeur objective et instructive de l'acte. Il s'agit, en outre, à l'ordinaire d'une réaction contre la valeur excessive que prennent trop souvent le sentimentalisme ou l'intellectualisme dans la direction des activités humaines.

Cette manière de voir se rencontre notamment dans les théories anti-intellectualistes qui surgissent de temps à autre par lassitude des abus d'une logique *a prioriste* et par suite inféconde. Mais dans ces philosophies de l'action pour l'action seule et indépendante, il se cache une grosse erreur et une grande illusion.

Ces philosophies ont certes une utilité. Elles rappellent l'importance de l'action et en même temps de la volonté. Elles combattent la propension des intellectuels à prendre leurs préactes pour des actes, c'est-à-dire la préparation d'une fin pour la fin même.

Mais la faute est de croire que l'acte peut en général exister isolé, sans mobile à sa source, et pour l'orienter. Ou bien l'erreur est de ne pas se rendre un compte exact de ce que seront ces mobiles et des dangers qu'ils présentent lorsqu'ils agissent en dehors du contrôle de l'intelligence.

En effet, de même qu'il n'y a pas d'acte sans volonté, il n'y a pas de volonté sans mobile, donc d'acte indépendant de tout sentiment, ou catégorie de la sensibilité. Lorsque l'intelligence remplit correctement son rôle, elle se place entre la sensibilité et l'action comme régulateur et épurateur. Les philosophes prônant l'acte pour l'acte suppriment ce travail logique. Ils en arrivent alors nécessairement à laisser, comme éléments directeurs de l'activité, la sensibilité et la volonté irréfléchie. Ils s'en rendent d'ailleurs compte eux-mêmes en penchant vers une philosophie intuitiviste. L'intuition, c'est l'être se confiant à ses instincts et chez l'homme, étant donnée leur faiblesse, à la pure sensibilité momentanée. Comme, d'autre part, la volonté impulsive est ici encouragée et renforcée, nous retombons exactement dans la première combinaison ici étudiée : sensibilité-volonté. Même avec une sensibilité moyenne et normale, avons-nous dit, cet assemblage suscite la violence irréfléchie à prédominance égoïste et l'anarchie.

Toute philosophie intuitiviste, comme toute philosophie du moi hypertrophié, est mère d'anarchie, de violence impulsive, de désaccord entre les hommes et par suite de misère.

L'entente humaine — et la prospérité en résultant — ne s'obtiennent que par le jeu complet et équilibré des facultés, ou la soumission à des disciplines, habitudes, coutumes, et lois dans lesquelles ce jeu s'est manifesté. Assurément les gens très portés à l'action n'accordent au préacte que juste ce qui est utile en vue de l'action. « Les actifs ne parlent guère » a-t-on dit. Mais si les actifs sont tentés par l'acte au point d'abandonner le préacte de la pensée, il n'y a plus que deux alternatives : ou ils agissent impulsivement, et nous savons ce que cela représente ; ou bien, si d'autres ont pensé pour eux, ils réalisent cette pensée.

§ 3. — Différences dans l'orientation des éléments psychologiques. — Fréquence et amplitude moyennes des diverses différences.

Tels sont les principaux déséquilibres psychologiques généraux.

A ces différences d'intensité des éléments de l'activité, considérés en bloc, s'ajoutent des différences d'*orientation*, de qualité. Elles comportent une infinité de combinaisons. Il y a en effet beaucoup de sortes de sensibilités, de facultés intellectuelles. Mais dans l'ensemble, ces différences, si importantes qu'elles soient pour les spécialisations organiques, ont moins de conséquences graves que les déséquilibres portant sur tout un élément. Ainsi une sensibilité mal orientée, ou même perverse, se corrige si elle est alliée à une intelligence et une volonté libres, puissantes toutes deux. Les résultats sont moins mauvais qne ceux envisagés dans la combinaison sensibilité normale-vouloir impulsif.

Quelles sont en fait la fréquence et l'étendue ordinaires des différences psychologiques diverses ?

A ce point de vue il faut remarquer que selon l'observation, comme aussi, pour partie, par raison physiologique, les mêmes éléments du caractère, comme les mêmes éléments physiques, se retrouvent chez tous les humains. Mais au moral comme au physique, s'il y a des ressemblances et des concordances, il y a aussi des différences congénitales très grandes de modalité et de proportions. Elles sont même beaucoup plus marquées dans

l'être moral. Elles s'accroissent encore de ce fait que l'être moral est plus plastique et modifiable pendant son existence.

— La *sensibilité* présente ordinairement entre les hommes plus de similitude, une moyenne plus constante que les autres éléments du caractère. Il y a nombre de sentiments qui sont ressentis par à peu près tous les hommes, et surtout par ceux d'une même race ou d'une même nation. Ils leur constituent, entre certaines limites, un fond de sensibilité commune.

— L'*intelligence*, offre d'un individu à l'autre des différences de puissance beaucoup plus grandes, même en ne considérant que les différences congénitales. Mais à celles-ci s'ajoutent bientôt celles, bien plus grandes encore, résultant de l'exercice éducatif des facultés intellectuelles et de l'acquisition de connaissances d'étendue et de nature différentes selon les individus.

L'intelligence puissante et instruite n'atteint un très haut degré de développement que chez un nombre relativement restreint d'individus.

C'est une des raisons pour lesquelles, en dehors de la paresse d'esprit, les individus sont plus souvent conduits par leur sensibilité impulsive que par leur sensibilité intellectuellement filtrée selon les meilleures règles logiques et connaissances.

Cela contribue aussi à expliquer les phénomènes de pensée collective qui étonnent certains sociologues et à quoi ils vont chercher les explications semi-mystérieuses.

— La *volonté* est suivant les individus d'intensité très différente, soit par naissance, soit par le fait de l'éducation et des circonstances de vie.

On voit s'échelonner tous les intermédiaires depuis le type purement velléitaire, sans volonté de pensée, ni d'action, jusqu'à l'individu à volonté de fer. Quand celle-ci se joint à d'autres éléments satisfaisants le caractère optimum est naturellement réalisé.

— L'*activité* individuelle reflète évidemment les éléments précédents et spécialement la volonté. La tendance spontanée à l'activité existe chez beaucoup de gens quoique la masse agisse, et surtout travaille, par nécessité beaucoup plus que par goût.

— Malgré l'extrême variété des caractères, il y a donc des catégories et concordances générales. C'est ce qui permet d'en faire une étude systématique.

Par contre, ce sur quoi on ne saurait trop insister, c'est sur ceci : Il n'y a pas de type unique de l'homme, entité métaphysique. Il n'y a que des hommes, des individus avec des traits communs et des caractères généraux dont certains dans l'en-

semble sont constants. Ils le sont surtout pour une même race.

Quelques mots sur l'hérédité des caractères aideront à saisir ces notions.

§ 4. — Transmission héréditaire et variation

D'observation courante [1], les caractères individuels de la réalité se présentent à l'analyse comme des mosaïques de qualités élémentaires, bonnes ou mauvaises, extrêmement nombreuses. Elles offrent donc la possibilité de combinaisons presque infiniment variées.

De ces qualités élémentaires, les unes sont transmises par hérédité, les autres surgissent par variation individuelle. Enfin l'éducation, reçue ou pratiquée sur soi-même, développe ou restreint certaines d'entre elles.

Selon le calcul des probabilités, il est alors aisé, à partir de ces remarques, de faire diverses déductions que l'observation vérifie.

Le mélange de qualités bonnes ou mauvaises, si nombreuses et si diverses, constituant les caractères individuels, ne fournit que très rarement des assemblages où les bons éléments soient beaucoup plus nombreux que les autres. Et de même, inversement, pour les mauvais. Cela conduit à cette remarque que les représentants des *élites* de talent ne peuvent être que *minorité*, comme aussi les individus très mauvais. Ceux constitués d'une façon moyenne, soit intermédiaire entre le très bon et le très mauvais possibles, seront de beaucoup les plus nombreux.

D'autre part si les combinaisons moyennes sont en grande majorité, par contre, étant donné le nombre des qualités entrant en combinaison, les assemblages identiques sont pratiquement irréalisables.

La règle suivie par la nature se montre pour les hommes, comme ailleurs, être l'*inégalité* dans certaines limites. Il est donc particulièrement maladroit de parler de l'égalité comme une « loi naturelle » entre les humains.

[1] Les principales théories sur l'hérédité, dans le détail desquelles nous n'avons pas à entrer ici et qui sont encore hypothétiques, ont été émises par Darwin, Haeckel et surtout par Weismann.

Différences psychologiques particulières à des groupes.

§ 5. — Les hommes et les femmes dans l'activité pratique. Equivalence mais non identité

Parmi les différences psychiques, une des plus constantes est celle résultant des sexes.

En moyenne les femmes sont plus sensibles, moins logiciennes que les hommes. L'élément instinctif ou intuitif est, en concordance avec cette orientation, plus développé chez elle. Cela entraîne toute une série de conséquences faciles à saisir d'après tout ce qui précède. Ce sont, notons le bien, des *nuances*, mais des nuances nettement marquées d'ailleurs. Sous cette réserve, les femmes sont portées à une affectivité, ou au contraire à une cruauté, moins limitées à l'ordinaire que ne le sont les mêmes propensions chez les hommes. Elles montrent moins de ténacité dans l'effort quand la sensibilité ne les aide pas et que la volonté réfléchie aurait à prévaloir. Réciproquement elles sont plus tenaces quand leur vive sensibilité favorise avec persistance leur activité de toute la force de la volonté impulsive. Celle-ci se manifestera d'autant plus aisément que les objections logiques ont moins de prise sur l'esprit féminin.

Dans la vie intellectuelle les femmes sont extrêmement peu créatrices. Il y a beaucoup plus de femmes que d'hommes s'exerçant à la musique et un nombre important à la littérature. Or, il n'y a pas de femme-compositeur de valeur ; les femmes de lettres ayant un vrai talent, sain, équilibré, et fort, sont l'exception très rare.

Dans la vie pratique et les affaires commerciales les femmes se montrent opiniâtres et objectives. Les « raisons » les troublent peu.

Dans le travail industriel, il a été souvent remarqué qu'elles étaient moins attentives. Cela pourrait s'expliquer par la moindre volonté réfléchie à quoi l'attention se relie étroitement. Toutefois il est possible que ce soit aussi pour beaucoup affaire d'éducation. Il est à retenir que la main-d'œuvre féminime a donné de grands résultats dans les industries de guerre. De constatations publiées[1] au sujet du travail des femmes, il résul-

[1] Notamment celles de l'écrivain Pierre Hamp dans l'*Information ouvrière* et divers autres journaux.

terait que celui-ci serait plus routinier. Leur attention prend facilement une forme mécanique. De même on les a qualifiées de « briseuses d'outils ». Par nervosité, désir de gagner (dans le travail aux pièces) etc., elles ont une tendance à maltraiter les machines-outils. Mais peut-être, en réglant spécialement pour elles ces machines qui n'ont pas été créées à leur usage, ferait-on disparaître une partie de ces défauts.

Les hommes, dans le type moyen normal et le plus masculin, sont moins sensitifs, moins intuitifs aussi que les femmes.

Intellectuellement, ils sont plus créateurs et plus logiciens. Cela entraîne pour eux, quand leur intelligence fonctionne bien et selon de bonnes méthodes, plus de pondération dans le jugement. Inversement lorsque l'intelligence a de mauvaises méthodes de pensée, le risque est grand pour eux de s'emballer par abus déductif, sur des idées fausses, apparemment logiques. Des hommes très logiciens superficiels et ayant de mauvaises idées générales montreront alors beaucoup moins de jugement que les femmes, toujours plus en contact avec la réalité grâce à leur intuitivité.

La volonté masculine est, en plus grande proportion, de la volonté réfléchie. Elle se montre selon les occasions ou supérieure ou inférieure à celle des femmes.

La vie sensible n'est pas moins importante dans la vie humaine que la vie réfléchie. Il est tout à fait déraisonnable de se baser sur les distinctions précédentes pour déclarer les femmes ou les hommes supérieurs ou inférieurs les uns aux autres.

Sensibilité et intelligence, jointes aux formes correspondantes de volonté, se complètent pour former l'esprit et diriger toute activité vraiment humaine.

Il ne peut être parlé ici, puisque l'un ne se conçoit pas sans l'autre, que d'équivalence.

Mais, objectivement, c'est une énormité de parler *d'égalité* en y donnant le sens d'identité. C'est pourtant une erreur sans cesse faite dans le clan des amateurs de logique verbale, incapables de saisir les différences réelles les plus évidentes.

Les femmes et les hommes ont à remplir dans la vie sociale des rôles équivalents, mais différents, comme l'impliquent leurs différences physiques et mentales.

§ 6. — Les caractères psychologiques moyens des grandes races et des races faibles. — Races.

D'autres groupements de caractères correspondent à l'existence des races. L'évidence paraîtrait devoir interdire qu'on se refusât à méconnaître cette dernière. On l'a fait cependant.

Les égalitaires ignorants ont naturellement nié les races comme ils nieraient le jour et la nuit, et « la table de Pythagore », si cela convenait à la justification de leurs théories. L'idée de races gênait leur conception de l'homme imaginaire, toujours pareil à lui-même d'un bout à l'autre de la planète, conception sur laquelle ils ont édifié leurs systèmes. Ils ont parlé de « préjugé des races ». A quand le « préjugé » des montagnes et des plaines ou de l'inégale hauteur des arbres d'une forêt?

Chose curieuse les négateurs des races sont à l'ordinaire de ces évolutionnistes outranciers ou naïfs pour qui rien n'est pareil chez les humains d'une génération à l'autre. Comment admettre que l'évolution se produise toujours pareille et dans le même sens quels que soient les milieux? Les sciences et la réflexion ne l'accordent point. Mais elles ne sont point, il est vrai, l'affaire de ces gens là.

Quoi qu'il en soit, au surplus, de la valeur des idées sur l'évolution, les races sont un fait tombant sous le sens de l'observateur le moins prévenu. Il est vraiment difficile de ne pas voir de différences physiques et intellectuelles, avec toutes les innombrables conséquences qu'elles entraînent, entre un nègre et un européen pour prendre les plus grossières — entre les Espagnols et les Anglais, les Italiens, les Allemands et les Français pour en prendre d'autres qui, pour être moins énormes, n'en restent pas moins très graves.

Assurément les races vont se mélangeant davantage. Elles perdent ainsi une partie de leur pureté. Toutefois il ne faut pas exagérer les conséquences ordinaires de ces mélanges. Ils sont bien loin jusqu'à présent d'avoir fait disparaître, ou même d'avoir sensiblement atténué, les traits principaux. Cela d'autant plus que les hérédités, apportées par une minorité d'individus hétérogènes, s'éteignent peu à peu, surtout quand les choses se passent dans le milieu même auquel la race pure est adaptée et qui favorise la stabilité de certains caractères. Même lorsqu'un grand nombre de métis sont issus d'un mélange de races, il y a tendance au retour progressif vers les

types purs héréditaires. Ce ne sont donc que les mélanges en proportions assez voisines et entre des individus pas trop différents qui sont stables.

En fait les incontestables différences de races expliquent pourquoi des idées organiques ne sont pas comprises de même par les individus de races diverses et n'y produisent pas de prime abord les mêmes effets, pourquoi certaines méthodes organisatrices conviennent à tel peuple et non à tel autre.

— Les nations modernes n'englobent chacune certes pas que des individus d'une seule race pure. Elles sont des amalgames de races. Mais lorsqu'elles sont bien constituées, et homogénéisées par une longue vie nationale bien conduite, les individus les constituant présentent en moyenne entre eux plus de traits communs spontanés ou acquis qu'ils n'en présentent avec les étrangers. C'est dans ce sens que les races dont nous allons parler concordent dans l'ensemble avec des dénominations de nationalités.

Voyons, autant qu'il est possible dans un bref exposé, quels sont les traits qu'on peut dire en moyenne caractéristiques et à retenir dans l'organisation des activités, relatifs au trois grandes races européennes. Nous entendons par là celles ayant joué, par elles-mêmes ou leurs ramifications, les plus grands rôles dans le monde moderne. Ce sont la race française, l'anglo-saxonne, et l'allemande (germano-prussienne).

Etant donné ce qu'elles ont accompli, il est à prévoir qu'elles auront toutes des facultés psychiques développées, mais avec des modalités bien différentes.

§ 7. — Caractères de race (suite). — Les Français

Sur les Français nous serons assez bref dans ce paragraphe parce que toute la présente étude, s'adressant à eux, les concerne presque à chaque page. A de très nombreux endroits nous avons l'occasion de préciser leur caractère moyen. Disons cependant, dans l'ensemble, ce qui suit.

Les Français modernes sont d'origine celte, mais avec un fort mélange de sang latin (italique) dans le midi et germain dans l'est et le nord — ceci à ne parler que des constituants principaux.

Il est intéressant de noter que, selon les écrivains anciens, César, Strabon [1], les anciens Gaulois aimaient la liberté,

[1] César, *Commentaires* ; Strabon, *Géographie*.

voire l'indépendance, l'art de la parole, étaient portés au dévouement et possédaient un grand courage — *Rem militarem et argute loqui*, disait Caton.

Les Français d'aujourd'hui rappellent assez nettement de tels ancêtres.

Ils possèdent, à un haut degré, sensibilité, intelligence et volonté. De cette dernière qualité, on a souvent douté. On ne le fait plus depuis la guerre.

Il semblerait qu'à un tel ensemble dût correspondre un fonctionnement psychique parfait. Il s'y glisse cependant des défauts spontanés et surtout des défauts acquis.

Tout d'abord considérons la vivacité de la *sensibilité*. Par là, selon une remarque, bien, des fois faite, le caractère français se rapproche du caractère féminin. Il en diffère par contre très notablement par la tendance logicienne et raisonneuse.

En outre cette sensibilité porte aux enthousiasmes et antipathies irraisonnés et violents. Ceux-ci tendent à entraver l'intelligence dans son rôle d'appréciation ou la faire fonctionner à faux.

Dans ses aspirations, la sensibilité française est très riche et variée. Dans ses traits dominants, on trouve un goût marqué pour l'individualisme avec, comme corollaires, des tendances à l'indépendance et la recherche de la gloire personnelle. Par un report logique, instinctif et imaginatif, de la sensibilité individuelle sur autrui, il y a une vive émotivité pour les sentiments des autres et de la générosité. La sincérité même de cet altruisme spontané fait qu'il n'est pas toujours aussi raisonné, et par suite constant, qu'un altruisme apparent réfléchi. De là souvent de brusques passages de la générosité altruiste aux emportements de l'antipathie, ou le retour à la prédominance de l'égoïsme sous sa forme directe. La philosophie actuellement courante a développé ce dernier et aurait produit de ce côté de bien plus graves dégâts, n'était la proportion exceptionnellement forte d'altruisme vrai.

La sensibilité est naturellement attachée pour une part aux possessions matérielles sans lesquelles l'individu ne peut vivre. Mais celles-ci acquises, elle se tourne très vite et fortement vers les possessions immatérielles, soit vers la liberté et l'égalité d'origine égoïste, soit vers les satisfactions du beau et du bien.

La faculté d'enchaînement *logique* est extrêmement puissante. Comme pour la sensibilité — et en grande partie à cause d'elle — l'excès même d'une qualité ne va pas, à côté de grands avantages, sans notables inconvénients.

Les avantages consistent en ce que la richesse de la sensibilité, jointe à la puissance logique, et aussi imaginative, permet de s'intéresser à toutes sortes d'études et de s'y conduire avec sûreté.

D'autre part l'affectivité envers le parfait, jointe aux mêmes facultés, donne une aptitude tout à fait grande et exceptionnelle pour l'appréciation et la définition du beau. Le goût est de nature développé et sûr. Etant coordination d'émotions sensibles multiples, il réalisera celle-ci d'autant mieux qu'il reposera sur une sensibilité plus vive et plus variée, jointe à une logique puissante. (C'est aussi une des raisons pour lesquelles le goût artistique, en tant que faculté d'appréciation, est très développé chez les femmes).

Les inconvénients se rattachent, outre ce que nous avons dit des déviations de l'intelligence sous l'influence d'une trop vive affectivité et du manque de froideur dans la recherche, au plaisir et à la confiance exagérés éprouvés relativement à la capacité logique prise pour elle même.

De là, d'abord, une tendance à s'adonner aux raisonnements et aux idées indépendamment de leur objet, à faire jouer les facultés intellectuelles pour le plaisir, comme d'autres font jouer leurs muscles, à s'abandonner aux préactes de la pensée ou à la parole, non suivis d'actes terminaux.

Cela a pour corollaire l'irréalisme, le mépris des faits et des expériences, l'exclusivisme affectif envers les théories détachées de leur signification objective et envers les conséquences qu'on en déduit sans contrôle expérimental, puis la répugnance à accepter de concevoir les idées des autres et notamment à penser que les autres peuples aient d'autres manières de voir. Mais ce sont là, sur la base d'une propension spontanée corrigible, des défauts *surtout acquis* sous l'influencede philosophies pernicieuses.

La mémoire est quelconque, même assez médiocre.

L'imagination est extrêmement puissante. Cela accroît, il est vrai, la tendance à vivre dans l'irréel et l'imaginé à quoi l'affectivité s'attache bientôt. Par contre, en liaison avec la capacité logique, cela permet aux Français plus de créations inventives qu'aucun autre peuple. La France est le pays des inventions. Dans les temps présents, nous nous sommes montrés peu aptes, à vrai dire, à les mettre en valeur pratiquemeut. Cela ferait de nos capacités d'invention quelque chose d'assez stérile en vue de notre propre utilité. Mais c'est encore là un défaut surtout acquis.

Les Français ont une *volonté* forte, et pour certaines choses

extraordinairement forte. On ne s'en rend pas toujours compte. Cela tient à des défauts d'analyse et de distinction précise.

Ce que nous venons de dire de la sensibilité permet de comprendre que les impulsions en provenant seront très violentes et multiples. Lorsqu'elles concorderont en orientation générale avec la volonté libre, l'ensemble sera d'une grande puissance. Inversement la volonté libre aura plus de mal à triompher ici qu'ailleurs lorsque de telles impulsions lui seront directement opposées. La volonté réfléchie est ici servie ou desservie selon les circonstances par la force de la volonté impulsive.

Le premier cas s'est trouvé, par exemple, réalisé au cours de la guerre. Celle-ci a puissamment ému la sensibilité et l'a maintenue orientée dans le même sens. La volonté libre a pu s'exprimer en courage et ténacité admirables.

On trouvera chez les Français la même force d'âme et la même vigueur chaque fois que leur activité sera soutenue de façon persistante par l'enthousiasme, l'intérêt, ou l'affection spontanés.

Dans des circonstances plus ordinaires, il arrive au contraire que cette orientation des sentiments ne se produit pas. Comme la sensibilité est riche et vive, elle passe facilement d'un objet à un autre et pousse à la versatibilité et à l'impulsivité. Par ses élans affectifs variables, nous avons vu qu'elle trouble le travail intellectuel et empêche la raison de bien montrer la valeur objective des diverses fins poursuivies, et l'utilité qu'il y a à s'attacher avec constance à les atteindre. De son côté, la volonté libre, peu aidée par un insuffisant travail d'appréciation intellectuelle pondérée, et en lutte avec des impulsions vives, a de la peine à imposer ses directions. De là, parfois, une versatilité reprochée au caractère français et qui n'est pas sans surprendre les étrangers de tempérament moins vif, mais plus stable. Comme elle trouble l'exécution des projets, on la prend pour un manque de vouloir, alors que c'est une variabilité exagérée de la volonté en son objet, variabilité d'ailleurs tout à fait regrettable et dommageable lorsqu'elle se manifeste. Elle entraîne à un gaspillage très grand d'énergies, d'activités mal coordonnées. Mais, par suite, c'est tout différent de l'indolence par défaut de volonté, comme on la rencontre chez les orientaux. Ceux-ci ne gaspillent pas leurs forces. Ils ne font rien.

— Ce rapide exposé permet de voir que si les Français reçoivent par éducation et habitudes traditionnelles une forte discipline intellectuelle leur apprenant à bien faire fontionner leurs facultés et à tenir en bride leur sensibilité, ils feront de grandes choses. C'est bien ce qui s'est réalisé à plusieurs époques de

leur histoire et encore dans les années récentes pour les études et recherches scientifiques, où nos savants plient leur esprit à la méthode expérimentale qui est la méthode intellectuelle parfaite.

Qu'on donne aux Français au contraire une philosophie exaltant la sensibilité et y soumettant l'intellect — et on exagère leurs défauts. On abaisse leur valeur, on les rend particulièrement maladroits, voire incapables, dans la vie réelle.

C'est le mal que nous firent la philosophie de sentimentalisme déréglé du XVIIIe siècle et ses succédanés, notamment le romantisme. Le démocratisme, issu de ces idées, aggrave encore les choses de tout le poids d'une mauvaise organisation pratique.

Nous sommes la nation la plus portée instinctivement à aimer le démocratisme, mais l'une des moins aptes à en tirer autre chose que des malheurs. Cela tient au caractère que prend et aux suites qu'entraîne le régime électif chez un peuple très sensible.

Le caractère français apparaît donc comme étant de telle nature que *les principes d'organisation auront pour lui une importance décisive*. Lorsqu'il en suit de bons, les conséquences peuvent être immensément fécondes et heureuses.

§ 8. — Caractères de race (suite). — Les Anglo-Saxons.

Les Anglo-Saxons [1] ont une *sensibilité* beaucoup moins vive, plus stable et moins émotive sous l'impression du moment.

Elle est orientée d'une part vers les biens matériels, mais aussi, parmi les possessions immatérielles, vers la liberté et l'indépendance individuelle ainsi que le bien moral.

L'*intelligence*, pour forte qu'elle soit, n'est cependant que moyennement vive et agile à suivre les enchaînements *logiques*. Mais basée sur la sensibilité constante que nous venons de dire, elle définit très bien et heureusement les aspirations de celle-ci et les moyens les meilleurs de les satisfaire.

Ainsi, d'inclinations individualistes, auxquelles s'ajoutent très peu d'altruisme vrai, elle sait tirer un altruisme apparent très complètement et puissamment développé en morale pratique. Les Anglo-Saxons ont toujours eu aussi à un haut point le senti-

[1] Nous ne considérons ici que les Anglo-Saxons proprement dits, donc ni les Irlandais, ni les Gallois, ni les Ecossais.

ment de solidarité nationale et, d'une façon appréciable, celui de solidarité humaine, ce dernier surtout dans les temps modernes.

L'absence de facultés logiques très brillantes ne permet pas de s'élever beaucoup dans l'abstraction, — ce qui peut avoir des inconvénients, — mais détourne d'en abuser ; et ceci est un bien. Les spéculations sur le parfait et le beau ne sont pas très facilement accessibles, ce qui enlève au caractère beaucoup d'ornement.

Mais l'attrait affectif pour les biens matériels maintient l'esprit en contact avec le réel, que l'esprit s'efforce de bien comprendre en vue de se l'asservir. Cette objectivité a évité longtemps aux Anglo-Saxons de tomber dans les utopies, même sous l'influence de leur goût d'indépendance. Ils ont conçu presque toujours ce dernier comme limité. Ils se sont gardés aussi en général de chercher un égalitarisme visiblement impossible et dont la recherche eût été destructive de ces biens tangibles ainsi que de la liberté qu'ils préfèrent.

La difficulté de concevoir de nouvelles voies logiques, aussi l'affectivité pour le réel devenu familier par l'usage, et celle pour les méthodes ayant donné déjà des résultats tangibles, font des Anglo-Saxons des traditionalistes. Mais il s'agit d'un traditionalisme presque toujours très compréhensif, sachant s'assimiler bientôt les nouveautés, et par suite très avantageux.

La *mémoire* est très forte et maintient dans l'esprit la connaissance de l'acquis expérimental et des observations passées. *L'imagination* ne manque pas de puissance et comme il ne s'attache pas trop d'affectivité à ces constructions, elle ne trouble pas la vie réelle et sert au contraire l'activité.

La *volonté* est tout à fait développée. Elle a d'autant plus besoin de l'être que dans l'action elle n'a pas le secours des très vives impulsions sensibles signalées chez les Français. Mais, inversement, la constance de la sensibilité lui facilite grandement de s'imposer et exercer dans des directions très concordantes, par suite d'y obtenir de grands résultats. — Cette forte volonté s'accorde bien d'autre part avec le goût d'indépendance individuelle et en limite les inconvénients possibles.

Ces traits du caractère Anglo-saxon lui donnent un extérieur moins agréable que d'autres, mais le rendent extrêmement apte à la vie pratique.

Au contact du réel et de ses difficultés il n'a ni tendance à s'égarer dans des enthousiasmes portant souvent sur des illusions, ni non plus à se décourager. Il s'attelle patiemment aux

recherches et activités nécessaires. Il finit par découvrir peu à peu les causes et les moyens et met ceux-ci en œuvre.

« Ne point s'inquiéter de la symétrie, et s'inquiéter beaucoup de l'utilité ; n'ôter jamais une anomalie uniquement parce qu'elle est une anomalie ; ne jamais innover si ce n'est lorsque quelque malaise se fait sentir ; et alors innover juste assez pour se débarrasser du malaise ; n'établir jamais une proposition plus large que le cas particulier auquel on remédie ; telles sont les règles qui, depuis l'âge de Jean jusqu'à l'âge de Victoria, ont généralement guidé les délibérations de nos parlements », disait Macaulay [1].

Benjamin Kidd remarquait aussi, après avoir constaté les grands succès politiques de la nation anglaise :

« Ce ne sont des qualités ni brillantes ni intellectuelles qui ont rendu ces résultats possibles... Ces qualités ne sont pas de celles qui frappent l'imagination. Ce sont surtout la force et l'énergie du caractère, la probité et l'intégrité, le dévouement simple et l'idée du devoir. Ceux qui attribuent l'énorme influence qu'ont prise dans le monde les peuples parlant anglais aux combinaisons machiaveliques de leurs chefs, sont souvent bien loin de la vérité. Cette influence est en partie l'œuvre de qualités peu brillantes ».

Ajoutons que si l'auteur rattache « brillant » à « intellectuel », le terme est exact ; mais il ne faudrait pas l'assimiler à « beau ». Il n'est plus belle poésie que celle imprimée avec force dans les réalités par les moyens qui s'y adaptent.

— Les penseurs anglais ont à la fois exprimé et renforcé ces tendances dans leurs théories. Jusqu'à ces derniers temps ils ont été presque tous *utilitaristes* ou *empiristes* (les deux *Bacon*, *Hobbes*, Locke, Hume, *Bentham*, Hamilton et l'école écossaise, Stuart Mill, et enfin H. Spencer ; — Locke, Stuart Mill et surtout Spencer avec, il est vrai, un mélange croissant d'utopies).

— Dans le dernier demi-siècle, a commencé à se faire jour en Angleterre, sous forme doctrinaire et théorique, un sentimentalisme superficiel et abstrait, dévoyant l'altruisme réfléchi en sensiblerie, au lieu de le laisser raisonné et pondéré. Cette tendance, si elle s'étend, ne sera pas sans danger pour ce pays. C'est la manifestation régulière de décadence surgissant dans les civilisations auxquelles le succès même fait oublier dans le bien-être les dures nécessités réelles. Les Anglais lui doivent déjà pour partie l'implantation chez eux de doctrines sociales des-

[1] Cité d'après Le Bon, *Psychologie des foules*, 20e éd., p. 72.

tructives dont l'influence croît parmi leurs ouvriers, autrefois uniquement réalistes.

— Dans la formation du peuple américain des Etats-Unis, la race Anglo-saxonne a eu la prépondérance. Ce sont les Américains qui actuellement continuent sa tradition d'énergie et de réalisme avec le plus de pureté. On retrouve chez eux, avec le pragmatisme de William James notamment, les tendances philosophiques empiristes et pratiques.

§ 9. — Caractères de race (suite). — Les Allemands

Les Allemands modernes sont issus d'un mélange de diverses races. L'ensemble néanmoins, sur la base des éléments germains prédominants, présente des traits psychologiques qui se sont montrés très constants à travers les siècles.

On a beaucoup rappelé depuis le début de la guerre la phrase de Tacite : *Galli pro libertate pugnant, Batavi pro gloria, Germani ad praedam.*

La manière fourbe et cruelle dont Arminius attira Varus dans un guet-apens au milieu de la forêt de Teutobourg (9 après J.-C.), est tout à fait comparable aux méthodes allemandes actuelles, commerciales, diplomatiques ou militaires. C'est une préface aux activités bismarckiennes.

Plus tard, au XIe siècle, un moine romain écrivait, au sujet du meurtre commis par les Prussiens sur l'évêque saint Adalbert, martyr, cette observation toujours vraie pour les Prussiens modernes (encore que ceux-ci ne soient plus des Prussiens purs, mais très fortement mélangés de Germains) : « *Pruzzi quorum Deus est venter et avaritia juncta cum morte* [1] ».

C'est déjà la notation de cette « Magenfrage » (question du ventre) et de ces goûts macabres qui continuent de caractériser les Allemands.

— Le trait dominant de la *sensibilité* allemande est d'aspirer violemment à la possession et à la jouissance des *biens matériels*. De là, le goût pour le butin (*Germani ad praedam*). Il

[1] Von Pertz, *M. G. H. Scriptores*, IV, p. 593. — Il y a d'ailleurs, dans l'histoire et les récits des chroniqueurs, de nombreux textes concordants dans l'appréciation du caractère allemand. On en trouvera particulièrement dans Tacite, *Mœurs des Germains*, et également dans César, *Commentaires*, Procope, *De bello gotico*, les chroniques du cardinal Giacomo de Vitry au XIIe siècle) — et jusque chez les auteurs allemands eux-mêmes, Kant, Gœthe, Nietzsche, etc.

s'est manifesté dans la guerre actuelle, non seulement par les immenses butins dérobés en pays envahis, mais aussi par les complaisantes descriptions qui en étaient faites sans cesse dans les journaux d'Outre-Rhin. Celles écrites par le romancier bavarois Ganghofer, en février 1915, manifestent de façon frappante cette mentalité [1].

En temps ordinaire ce goût pour les jouissances matérielles s'exprime, entre autres choses, déjà dans les plaisirs préférés des Allemands, beuveries, orgies de nourriture, ainsi que dans la vie amoureuse, la vertu allemande (Deutsche Tugend) étant du domaine de la légende [2].

Ces appétits matériels sont bien entendu égoïstes. Cet égoïsme n'implique cependant pas nécessairement une attitude complètement individualiste dans la conduite personnelle, et notamment une préférence spontanée pour l'indépendance et l'égalité considérées en elles-mêmes.

Celles-ci, surtout l'indépendance personnelle, se retrouvent fréquemment réclamées dans les théories. Mais, pour bien comprendre le caractère allemand, il faut bien se rappeler que c'est la jouissance égoïste matérielle qui domine tout. Par sa violence elle fera accepter à l'individu n'importe quelle organisation dès qu'il sera convaincu que celle-ci le doit conduire à plus de jouissances concrètes.

Les aspirations vers les possessions égoïstes immatérielles, liberté, égalité, etc., viennent donc au second plan seulement et sont à l'occasion sacrifiées sans grande peine.

Une sensibilité altruiste vraie est ici tout à fait inconnue, au moins vis-à-vis des personnes. Elle paraît exister envers des idées ou des entités telles que le germanisme (Deutschtum) ou l'Etat, et entraîner dans ce cas facilement le sacrifice. Mais il faut faire attention que dans ce dévouement bien des sentiments interviennent, depuis le simple courage égoïste, jusqu'à ce goût du merveilleux, entraînant les imaginations septentrionales à des concepts demi-réalistes, demi-mystiques.

La fusion hégélienne du moi dans l'Etat a ce caractère simultanément mystique et égoïste, Pour les Hégéliens, l'Etat *réalise* en effet le moi individuel. En aimant l'Etat, l'individu

[1] Le premier appel de la révolution allemande en novembre 1918 a été pour un meilleur *ravitaillement*. Rien de commun donc avec les déclamations mystiques du début de la révolution russe.

[2] Cette légende a été créée par les écrivains allemands, mais répandue au dehors par les Romantiques français. Ceux qui ont la connaissance de la vie allemande ne conservent aucune illusion sur ce sujet. Des mœurs berlinoises, diverses œuvres d'auteurs allemands modernes donnent d'ailleurs maintenant des tableaux plus exacts. Ainsi : *Erstklässige Menschen*, FREIHERR V. SCHLICHT, *Morale, Roman einer Berliner Familie*, LANDSBERG, etc.

s'aime lui-même. En se dévouant pour lui, il agit par simple courage, ce qui n'est pas du tout altruiste.

Égoïsme et appétits matériels, telles sont les grandes lignes de la sensibilité allemande spontanée.

— L'*intelligence* allemande est puissante. Elle comporte une bonne capacité d'enchaînement logique, une mémoire très forte, et une imagination aussi féconde que celle des Anglais, mais moins que celle des Français. Aucune de ces qualités n'est poussée à une vivacité et un brillant extrême, mais la sensibilité leur donne une orientation constante et dès lors une efficacité particulière.

— La combinaison instinctive ou raisonnée de la sensibilité et de l'intelligence a en effet toute une série de conséquences spécifiques.

Dans la vie intellectuelle l'influence des appétits matériels maintient l'intelligence en contact étroit avec le réel matériel. C'est, au point de vue pratique, un très grand avantage d'un côté et, de l'autre, une source d'erreur. Cette tendance a rendu facile aux Allemands de s'assimiler la méthode des sciences naturelles et d'en appliquer l'esprit objectif et précis à toutes les activités pratiques concrètes. D'où, tous les succès techniques qui leur ont valu beaucoup de profit et de prestige. Leur affectivité pour tout ce qui est tangible leur a aussi rendu aisés ces travaux de documentation qui paraissent fastidieux à d'autres. Ils ont même été enclins à les pousser jusqu'à la minutie. Par contre l'erreur, suscitée par cette objectivité limitée au concret, est venue de la négligence des réalités morales.

— A l'ordinaire lorsqu'une sensibilité, même très égoïste, s'allie à une intelligence assez développée, il en résulte une tendance marquée à l'altruisme apparent. Chez les Allemands ce sentiment prend une forme particulière.

L'Allemand considère très volontiers dans un autre Allemand un associé pour la rapine et le butin — et de même entre groupes d'Allemands. De là dérivent sans peine à l'ordinaire le sentiment collectif, celui de la discipline et de la hiérarchie. Étant intelligent, l'Allemand comprend en effet et accepte les lois organisatrices indispensables à la bande à laquelle il s'est joint en vue du butin à partager.

Il s'agit là évidemment de sentiments tout égoïstes, mais d'un égoïsme réfléchi. Entre l'égoïsme direct, immédiat, et l'égoïsme organisé collectif, c'est ce dernier qui en général domine. L'anarchie complète, individuelle, que la violence de l'égoïsme pourrait faire attendre ici, se fond presque toujours en égoïsme grégaire.

Les Germains ont toujours vécu par bandes pratiquant le

brigandage. La seule différence, c'est que pendant longtemps ils n'ont conçu que de petites bandes comme avantageuses pour la rapine, bandes qui se faisaient alors naturellement concurrence et guerre. Dans le dernier siècle, sous l'influence de la politique des nationalités répandue par les libéraux français, d'une part, sous l'impulsion de chefs hardis, de l'autre, ils ont été amenés à se rendre compte qu'il serait plus avantageux de fondre toutes les bandes isolées et hostiles en une seule ; de là leur unité nationale.

La solidarité de bande est alors devenue la solidarité dans la firme Germania. Cela comporte, avec des avantages, des obligations qui étaient, sous l'Empire, comprises et acceptées.

Par contre, cela ne crée pas ici d'émotivité en autrui, de sympathie, même sur la base de cet égoïsme instinctivement prévoyant qu'est l'altruisme apparent.

Cette absence d'altruisme apparent instinctif tient à la violence de la sensibilité égoïste. Elle oblitère tout autre sentiment et ne laisse subsister autour du moi que des associés ou des proies.

Le *Homo sum*... de Térence est entièrement incompréhensible pour un Allemand. Pour lui la fraternité humaine, s'il vient à y penser, se résumerait bien mieux dans cette formule, allemande d'ailleurs :

Und willst du nicht mein Bruder sein
So schlage ich dir den Schädel ein[1].

C'est, on le voit, aussi loin que possible de l'émotivité tantôt généreuse, tantôt semi-égoïste du Français pour autrui, et même de l'individualisme de l'Anglo-saxon, sachant pour son propre intérêt comprendre celui des autres.

— N'éprouvant aucun altruisme vrai ou apparent, les Allemands n'ignorent pas moins la morale, au moins dans les rapports humains généraux. Ils connaissent et suivent assez exactement les règles organiques nécessaires à la prospérité de la firme Germania et qui comportent beaucoup d'œuvres de solidarité allemande. Ils ont aussi des principes d'hygiène personnelle de l'esprit. Mais ils n'ont pas le sens moral, comme l'entendent les autres hommes, c'est-à-dire un instinct conduisant l'individu vers l'action ayant la meilleure signification humaine. Les règles pratiques qu'ils qualifient du nom de morale ne valent par définition pas au delà des frontières. La prédominance des appétits égoïstes le leur interdit.

[1] Si tu ne veux pas être mon frère, je te brise le crâne.

Cela ressort clairement de leur conduite aussi bien dans les affaires commerciales et industrielles qu'en temps de guerre, comme aussi des écrits et paroles de leurs grands hommes et philosophes.

Frédéric II, dit le Grand, l'ami de Voltaire, est un des Allemands les plus typiques relativement au caractère de race. Il a, dans ses actes comme dans ses œuvres, montré la plus complète absence de conception morale. — Il en est de même de Bismarck.

Le pays de l' « impératif catégorique » est le pays amoral par excellence.

C'est que l'impératif catégorique est lui-même tout le contraire de la morale. Nous avons montré dans ce qui précède comment, en donnant à l'individu le pouvoir de régler lui-même sa morale, il lui donne en fait la clef de l'anarchie morale. La morale basée sur des instincts plus délicats que forts, et complétée par la réflexion, a besoin d'être codifiée en règles ayant valeur humaine.

La morale de l'impératif catégorique exprime au surplus non pas une aspiration allemande vers la morale, mais un effort, volontaire ou non, pour en tourner les préceptes tout en ayant l'air de les respecter.

A l'époque où Kant écrivait, les idées françaises étaient dominantes dans les pays allemands comme ailleurs. Elles imposaient aux esprits un revêtement d'idées classiques, c'est-à-dire humaines, donc morales.

Kant ne pouvait écrire alors une philosophie sans morale. Mais étant Allemand, et Prussien, il avait une sensibilité où le moi, dissimulé même chez lui sous des apparences bénignes, tenait toute la place. Il ne pouvait donc faire aussi qu'une philosophie égotiste. Pour concilier ces deux tendances inconciliables, restait à faire — par un sophisme naturellement, — une philosophie où la morale, cette chose essentiellement humaine, serait annexée au moi. Elle cessait, il est vrai, du même coup d'être morale.

On voit ainsi la signification de cet « idéalisme » moral, de cette « pureté » qui impressionnaient si fort les philosophes et littérateurs jobards de la fin de notre XVIII[e] siècle et de la plus grande partie de notre XIX[e], en particulier M[me] de Staël, V. Hugo, V. Cousin, Quinet, etc. Cette admiration passa dans notre enseignement officiel. On concevra sans peine quels ravages a faits dans l'esprit français, hypersensible et hyperlogique, cet égotisme d'une race matérialiste et pratique. L'erreur contiendrait du comique si elle n'était, pour les Français, d'abord sinistre et sacrilège.

Les successeurs de Kant se trouvèrent de plus en plus indépendants des idées françaises classiques. Ils purent en prendre plus complètement à leur aise avec la morale. Ils arrivèrent à s'en passer franchement, laissant à découvert le moi tout seul (de Fichte à Max Stirner) et affirmant clairement l'immoralisme (Nietzsche).

— Exactement aux mêmes tendances sensibles, mais sur d'autres bases de pensée, est dû le grand développement en Allemagne de la morale biologique. Les idées purement matérialistes devaient plaire à des gens ayant d'aussi forts appétits matériels. Le monisme d'Haeckel exprime en théories générales, à l'aide de données biologiques, ces tendances déjà manifestées par les philosophies de K. Vogt et Büchner.

De façon générale, la morale biologique s'inspire de ces divers matérialismes et d'un darwinisme dévié de sa signification première. Elle repose sur ce sophisme : puisque, dans la nature, seule la force compte et règle la vie animale, laissons, dans les rapports des hommes entre eux, le plus fort dominer le plus faible ; c'est la loi de la nature. — Le règne de la force en biologie, et en général dans le monde, est tout à fait réel. Mais ce n'est pas une raison pour que les hommes doués d'intelligence n'y apportent pas, en utilisant habilement les forces à leur disposition, les tempéraments que leur instinct moral et leur intelligence leur conseillent. C'est cela qui, scientifiquement parlant, est pour les hommes le plus dans la nature, parce que dans la *leur*. Seulement c'est justement ce qui, dans le caractère allemand, n'existe pas ou est étouffé par d'autres instincts.

Aussi les théories biologiques sociales sont extrêmement en honneur chez les Allemands et y constituent une très forte part des idées directrices, alors qu'ailleurs elles ne sortent pas du cercle des discussions scientifiques. Pendant la guerre, les adversaires des Allemands n'ont jamais paru bien comprendre ce caractère *biologique* attaché, entre autres choses, par ceux-ci à la lutte poursuivie. Pour les Allemands, il justifiait les égorgements et les dévastations à quoi leur tempérament est enclin. Il s'agissait d'une espèce « supérieure » en supprimant d'autres. Cela était d'accord d'ailleurs non seulement avec la biologie, mais encore avec le « devenir » d'Hegel (pour lequel tout succès se justifie puisqu'il contribue à l'évolution). Lors donc qu'au cours de la guerre on a voulu, de temps à autre, faire appel chez les Allemands à des conceptions morales ou humaines, c'était supposer chez eux des sentiments qui n'existent ni dans leur nature spontanée, ni dans l'acquis des théories.

C'est d'ailleurs du point de vue allemand même un défaut et une erreur énormes. Ceux-ci rendent vaines leurs prétentions

à la domination du monde dont leur habilité technique leur eût peut-être ouvert la possibilité.

Jamais les grands peuples impériaux n'ont été dépourvus, à côté de l'énergie nécessaire, d'une certaine compréhension humaine envers les autres peuples. Les Romains surent, jusqu'à un certain point, s'assimiler les vaincus. Le poète pouvait dire :

> **Tu regere imperio populos, Romane, memento.**
> **Hae tibi sunt artes : pacisque imponere morem,**
> **Parcere subjectis et debellare superbos.**

Les Anglais, quoique souvent très rudes, n'ont pu édifier leur empire qu'en montrant quelque modération vis-à-vis des populations dominées.

De cela les Allemands sont incapables. Leur égoïsme matériel, jouisseur et violent, renforcé de théories philosophiques, en fait des destructeurs d'autres peuples, jamais des éducateurs ou des associés. Ils ont complètement ou partiellement détruit les indigènes de leurs possessions d'Afrique et du Pacifique. Ils ont essayé de détruire de même les populations qu'ils avaient incorporées à leur nation avant la guerre (Alsace-Lorraine, Pologne, et même Schleswig) et pendant la guerre celles des territoires occupés. Les Allemands ne sont humains que si on le leur apprend. C'est dire qu'ils ne peuvent, tant que les autres races resteront assez fortes, jouer le premier rôle dans le monde.

Si l'on définit comme *barbare* celui qui n'a pas le sens de l'humanité, les Allemands, malgré leurs capacités techniques, sont des barbares. Ils s'en font gloire d'ailleurs. C'est là un esprit qui s'oppose à l'esprit de l'Antiquité Gréco-romaine, l'esprit classique, essentiellement humain. Gœthe, nourri de classicisme, fut le plus humain et le moins allemand des Allemands.

Le Christianisme et les idées françaises humanisèrent pendant un temps les Allemands. Mais, peu à peu, ils sont retournés là où les conduisaient leurs instinct ancestraux. Ceux-ci se manifestèrent déjà avec Luther. Dans ces derniers temps le christianisme s'est, en Allemagne, encore éloigné de son vrai sens. Sous couleur d'honorer l'Ancien Testament et le vieux Dieu, c'est la religion d'Odin qui de plus en plus est adorée. C'est elle avec ses festins, ses combats, ses beuveries, qui s'adapte vraiment à la sensibilité germaine.

L'asservissement du monde occidental par la barbarie allemande eût entraîné la perte de toutes les acquisitions morales réalisées. Nous ne désignons pas par là certes les illusions démocratiques. Le démocratisme est déjà par lui-même une régres-

sion morale. Nous voulons dire ce règlement sage et humain des relations de tous les hommes, fruit, non pas du merveilleux et de la métaphysique rationnelle, mais d'un intelligent empirisme, poursuivi depuis de longs siècles par les races civilisatrices.

— Les idées générales sur la perfection et le beau, réflètent naturellement aussi chez les Allemands la sensibilité et ses lourds appétits. Quand ces gens veulent s'imaginer le parfait, ils aboutissent à l'énorme (ce à quoi les entraîne aussi d'ailleurs une très réelle énergie). Ils n'ont aucunement le sens de la mesure et du goût.

Ils se lancent volontiers dans les constructions idéales et mystiques. Wagner prétendait que l'union de l'objectivité et de l'déalisme était ce qui caractérisait ses compatriotes et les rendait supérieurs. Nous avons vu que leur objectivité, très réelle dans le tangible, avait cependant ce très grave défaut de négliger le monde moral. Leur idéalisme est bien plus défectueux encore. Il ne fait que réfléter :

1° Leur égoïsme mué en absolu sous la forme égotiste (Kant et Fichte).

2° Leurs appétits matériels.

Hegel par son panthéisme divinise simultanément l'individu et la matière. Subjectivisme et panthéisme, c'est-à-dire moi et matière, voilà tout l'idéalisme allemand. Il faut donc se garder de se laisser ici abuser par des similitudes de mots.

Mais la sensibilité allemande contient, par son orientation forcément réaliste, un antidote partiel aux élucubrations idéales qu'elle suggère. Celles-ci ont, au contraire, tout leur effet nocif quand elles sont transportées ailleurs, et notamment chez nous.

Ceci dit, il faut reconnaître que la mystique du moi et des possessions matérielles, cet idéal représentatif de leur sensibilité et de leurs appétits, est capable d'émouvoir les Allemands fortement. Elle leur inspire même le dévouement, nous avons vu par quel mécanisme non altruiste.

— La *volonté* allemande est très forte et s'exprime en inlassable patience et grande tenacité dans l'action tant que celle-ci paraît matériellement avantageuse.

Mais il faut remarquer que son rôle, en tant que volonté libre, est bien facilité par la constance extrême de l'orientation de la sensibilité vers des possessions tangibles dont le nombre est limité. Elle n'a pas à vaincre de versatilité et à imposer de choix. Elle n'a à lutter que contre l'inertie.

Le résultat pratique est, en temps normal, une grande ardeur au travail permettant la production d'œuvres nombreuses.

En combinaison avec les autres éléments du caractère, elle donne lieu à des manifestations spéciales.

Elle suscite la bravoure, mais une bravoure bien différente de la bravoure « à panache » des Français. C'est une bravoure sans fierté, sans point d'honneur. Elle n'est comprise qu'en vue de résultats concrets. Elle se proportionne aux possibilités correspondantes. Dans ces limites l'effort et le risque sont très volontiers acceptés.

Mais comme le butin ne s'acquiert que dans le combat, les deux idées s'associent psychologiquement. Aussi les combats. le risque, sont l'objet d'un attrait réel, quoique non indépendant. Ces goûts sont exprimés dans l'allégorie de ces combats suivis de satisfactions matérielles promis aux guerriers du Walhalla.

La volonté, étant forte, exprime fréquemment son élan vital. Appuyée sur une sensibilité aussi égoïste et amorale, elle le fait de façon âpre et brutale ou bestiale. De là aussi les nombreuses théories allemandes de la force, ainsi que du vouloir se manifestant sans choix sur les moyens (volonté de puissance). La force triomphante est admirée toujours qu'elle soit au service d'une cause juste ou injuste. Au plaisir de la force réalisé dans un acte quelconque, mais préférablement violent, s'annexe le plaisir de constater la faiblesse ou la souffrance d'autrui (Schadenfreude), provoquée par soi-même ou non. De la même cause dépend le plaisir de la destruction et de la négation. Schopenhauer pensait que le mieux pour la volonté était de nier l'univers et d'arriver à cette ultime conclusion : Nichts (rien) C'est assez analogue à ce que Gœthe fait dire à l'esprit du Mal : Ich bin der Geist der stets verneint (je suis l'esprit qui toujours nie).

Destruction et négation sont des formes du vouloir allemand. Dans des circonstances particulières, comme celles créées par la guerre, elles se sont manifestées largement, tandis qu'ordinairement c'est la volonté de travail constructif et producteur de biens matériels qui est la plus apparente.

Malgré leur incontestable courage, la nature même de celui-ci, son orientation vers des jouissances à objet concret, l'admiration pour la force brutale quel que soit son but, font que les Allemands éprouvent une sorte de crainte respectueuse pour la violence exercée contre eux et triomphant de leur résistance.

C'est tout différent de ce qui se passe pour les Français dont la bravoure recherche, outre les biens matériels, aussi des satisfactions relatives à la morale, à l'honneur, et à l'idée du beau.

De là, la constante erreur des Allemands pendant la guerre, de croire terrifier et déconcerter leurs adversaires par les vio-

lences et les cruautés. Ils ne faisaient que les rendre plus acharnés en heurtant leurs idées.

A cela faisait pendant d'ailleurs la non moins constante erreur de ces derniers, faisant appel chez les Allemands à des sentiments de générosité que ceux-ci ignoraient tout à fait, alors que la violence les eût bien plus impressionnés.

C'est aussi sans doute un mélange de combinaisons psychologiques telles que le goût de la jouissance matérielle et la crainte de la perdre, l'effroi en résultant, le désir de provoquer un effroi pareil chez les autres et le plaisir malfaisant qu'on a de l'y voir, la volonté qu'on a de s'habituer aux dangers des combats, sources des biens convoités, — qui a si fort développé le goût du macabre en Allemagne. C'est à cela que faisait déjà sans doute allusion la citation que nous avons donnée... *quorum deus est avaritia juncta cum morte.* De là aussi les innombrables « Totentanzen » des artistes allemands, la fréquence des crânes et ossements dans les emblèmes (hussards de la mort, etc.).

— Dans les précédentes observations nous avons considéré les Allemands dans leur ensemble. La distinction psychologique moyenne entre les Prussiens et les Germains proprement dits, vient de ceci : les Prussiens présentent au maximum les caractères de brutalité égoïste. Les Germains, surtout du Sud, ont au contraire plutôt pour trait dominant la docilité collective. Cela en fait des instruments aux mains des dominateurs prussiens [1].

*
* *

Ce que les Français doivent bien retenir au sujet des Allemands, c'est qu'ils ont en eux pour voisin un peuple que sa nature psychologique rend extrêmement dangereux à la fois par ses capacités et ses goûts. La guerre l'a assez prouvé, et l'on n'aurait pas à le redire s'il n'y avait encore des gens assez décérébrés pour le nier.

Nous avons près de notre demeure une bête souvent puissante et toujours malfaisante. Dès qu'elle est laissée à ses instincts elle fait le mal et parfois avec force.

En particulier il faut avoir cette ignorance des caractères des autres peuples, si fréquente chez les Français, pour croire que

[1] C'est pourquoi sans doute le Prince de Bülow ne manquait pas de mentionner dans sa *Politique allemande* que « le peuple allemand est par lui-même incapable d'efforts prolongés, sujet aux pires faiblesses, mais que, bien conduit, on peut tout lui demander ».

les mœurs allemandes s'adouciront du fait de l'adoption en Allemagne du régime politique républicain. La démocratie intégralement appliquée est nécessairement le débridement des passions. Les Allemands se montreront donc plus que jamais égoïstes, jouisseurs, brutaux, toujours prêts à la rapine, et belliqueux comme au temps des tribus germaines qui, elles aussi, étaient en démocratie et n'en étaient pas plus douces.

Le seul bénéfice sera un affaiblissement de leur organisation nationale et par suite de leur force. Mais cela même n'est pas sûr, pouvant n'être que partiel et transitoire. Ils ont été habitués sous l'Empire à l'organisation et à ses lois. Ils n'en abandonneront sans doute pas volontiers les avantages. Toutefois, on peut compter cependant que le démocratisme, s'il est appliqué intégralement, produira ses effets inéluctables de désordre et de dissolution. Cela semble actuellement en bonne voie. Et le caractère allemand est loin d'être contraire aux dissensions anarchiques, l'histoire le prouve assez.

A la faveur du régime politique démagogique, ce qui serait capable surtout d'affaiblir les Germains, ce serait le réveil de l'instinct de bande particulariste. Pour cela il faut d'abord que la bande centralisée, réalisée sous l'Empire, soit définitivement considérée comme ayant été désavantageuse. Cela exige, outre la défaite allemande, une punition sévère. Alors peut-être les instincts de rapine pourront éventuellement s'exercer à nouveau, comme jadis, de bande allemande à bande allemande. Mais les Allemands oublieront-ils les profits tirés de l'action commune avant la guerre et au début de celle-ci ? C'est incertain. Ils ont de la mémoire.

Quant à améliorer les Germains, la seule façon d'y parvenir serait de leur donner une philosophie qui, au lieu, comme maintenant, d'exagérer leur brutalité en la justifiant, leur fît prendre des habitudes plus humaines. Pour cela, autre chose que des exhortations est nécessaire. Il faudrait qu'une nation vraiment civilisatrice leur imposât par sa puissance et son éclat, comme nous le fîmes jadis, ses idées morales. Eux, ils n'en auront pas spontanément. Livrés à eux-mêmes, ils retourneront toujours à leurs instincts.

§ 10. — Caractères de race (suite). — Races faibles

Il serait possible de poursuivre les mêmes analyses chez les races faibles. Nous verrions que pour elles aussi la conduite

et les résultats obtenus s'expliquent par les éléments du caractère ainsi que par l'action des idées acquises et directrices à une époque donnée.

Bornons-nous à dire ce qu'on trouve chez les principales races faibles européennes, notamment les Slaves de Russie, beaucoup de méditerranéens [1] et chez les orientaux. Ces races possèdent en général une sensibilité très vive, une logique médiocre ou faible, jointe à une mémoire de même genre, mais à une imagination abondante en fantaisie, enfin une volonté presque nulle.

Aussi trouvera-t-on là beaucoup de désirs, de prétentions, de velléités — mais peu de pensée et encore moins de volonté pour satisfaire les aspirations. Ces gens ne sont guère capables de résister aux représentations imaginatives et aux inclinations ou tentations du moment. Ce peuvent être celle de conserver le repos (paresse), ou celle du plaisir sensuel, ou encore l'appât du gain facile (corruption, pots de vin, bakchiches en usage régulier en Orient, en Russie, etc.). La volonté ici n'arrive pas à faire prévaloir, sur l'impulsion momentanée, l'impulsion plus faible que l'intelligence discerne (ou qu'elle devrait discerner) comme meilleure et pouvant préparer des satisfactions ultérieures rationnellement prévues.

En particulier désireux de satisfaire leur vive sensibilité et peu capables de le faire par un effort de travail, les individus de ces races chercheront les plaisirs les plus faciles. De là l'importance des préoccupations purement sensuelles parmi eux.

§ 11. — Conclusion relative aux éléments spontanés de la psychologie de l'action

Nous venons d'exposer ce qui est spontané dans la psychologie de l'action qui est elle-même la manifestation extérieure de la vie. Nous allons bientôt nous attacher à montrer ce qui peut être acquis et peut produire des modifications momentanées et durables en plaçant, sur le caractère congénitalement reçu, comme un revêtement d'idées, de méthodes, d'habitudes. Nous verrons qu'il y a là de nouvelles et très grandes possibilités dans la préparation des activités.

[1] Pour éviter toute confusion, précisons que nous mettons à part les Italiens. Ceux-ci se remettent lentement, mais très réellement, des déformations psychologiques qu'une servitude de plusieurs siècles avait imprimées à un caractère très bien doué sous beaucoup de rapports.

Avant de l'entreprendre disons en *résumé :* Par nature, les hommes ne peuvent être déclarés « bons » au sens qu'y mettait Rousseau. Les conditions de la vie terrestre leur imposent, comme à toute créature vivante, d'être *d'abord* égoïstes. L'altruisme vrai, quoique réel n'est un sentiment durable et permettant à l'individu de vivre, que s'il est limité en objet, ou bien placé au second plan lorsqu'il est étendu.

Par contre il y a un altruisme possible *sans aucune limite*, c'est l'altruisme apparent. Il donne satisfaction à l'égoïsme *en même temps* qu'à l'altruisme.

Mais cet altruisme pour être affermi et accru exige l'intervention de l'intelligence.

Il est alors facile de prévoir que toute théorie anti-intellectualiste et donnant la préférence au seul sensible, laissera l'individu livré à ses impulsions instinctives, le rapprochera de l'animal, affaiblira l'altruisme apparent, et permettra à l'égoïsme brutal et direct de dominer les autres sentiments et de régir la personnalité. C'est dès lors la destruction de toute vie sociale. Les instincts humains sont en effet bien trop rudimentaires et incomplets pour donner, par voie mécanique et spontanée, de véritables relations sociales.

Pour que les rapports des hommes entre eux prennent la forme sociale civilisée et que leurs activités soient organisables, il faut une intervention de l'intelligence. Mais, en outre, celle-ci n'aura d'utilité que s'il existe une volonté libre et puissante, capable de faire prévaloir les appréciations de l'intellect et de permettre à l'individu la maîtrise de lui-même ainsi que le passage à l'action réfléchie.

Sans volonté rien n'est possible. Et à tout prendre, mieux vaut une volonté forte avec une médiocre intelligence que le contraire.

Enfin l'action est *l'expression de la pensée et de la vie*. L'acte est la fin terrestre de l'individu. *La pensée ne se conçoit sainement et ne vaut qu'en vue de l'acte.*

Tous les peuples possèdent un mélange de qualités bonnes et mauvaises ; ils ne possèdent rien suprêmement.

Les Français qui ont intelligence et volonté peuvent tout espérer, à condition que des théories imbéciles ne viennent pas annihiler leur volonté et les livrer à une sensibilité déjà trop vive.

En pleine possession d'eux-mêmes au contraire, leurs penchants les inclinent à jouer un rôle fécond d'humanisation.

CHAPITRE IV

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ (*Suite*)
DE LA NON-ÉVOLUTION DU CARACTÈRE HUMAIN MOYEN AU COURS DES ÉPOQUES HISTORIQUES

§ 1. — L'idée d'évolution en sociologie

Evolution, dans son sens le plus complet, se définit une suite de transformations, ordinairement de petite amplitude, résultant du jeu automatique et inconscient des forces naturelles, transformations *orientées* en moyenne de façon à former à la longue des changements appréciables.

Dans la plupart des théories évolutives, on tient pour certain que ces changements se font vers une fin. Celle-ci est le mieux ou le parfait. L'évolution se manifeste par le « Progrès ».

Si les éléments fondamentaux du caractère humain sont constamment variables et susceptibles de se modifier de façon notable pendant un temps relativement court, — d'un siècle à l'autre, ou en quelques siècles, par exemple, — les observations que nous venons d'exposer auraient tout au plus une valeur transitoire, historique. Elles ne pourraient en aucune façon servir à définir des règles durables de conduite et d'organisation.

Elles conserveraient au contraire ce caractère si, malgré des variations comprises dans certaines limites, le caractère humain gardait en moyenne ce fond constant de traits communs auquel elles se rapportent.

— Or, il faut bien préciser de quoi il s'agit en sociologie et *quelles durées* y sont envisagées.

Les données historiques [1] remontent à 30 ou 35 siècles

[1] Nous ne retenons pas la préhistoire, par trop vague.

av. J.-C. en Egypte (Menès), 30 en Chine (Fo-Hi), 20 en Assyrie (ville d'El Assur). Avec les 20 siècles écoulés depuis l'ère chrétienne, cela fait 4 à 5000 ans de vie humaine sur lesquels nous avons des renseignements, sinon précis, du moins approximatifs.

C'est une durée infime si on la compare à l'âge du globe terrestre ainsi qu'à la durée totale de l'existence de la vie sur la terre, ou aux périodes géologiques, ou même simplement enfin au temps écoulé depuis qu'il y a des hommes.

Pourtant, rapportée à chaque existence humaine individuelle, elle paraît à chacun fort longue.

Une organisation sociale et des prévisions qui permettraient de régler dans l'avenir les choses et les activités pour une pareille durée, dépasseraient de beaucoup ce qu'on a coutume de demander aux sciences politiques et économiques, ou simplement d'imaginer à leur sujet.

La question de l'évolution en sociologie se ramène donc à ceci : y a-t-il évolution des caractères humains fondamentaux et spontanés *pendant les périodes à envisager ici,* soit les *périodes historiques ?* Bien entendu cela ne concerne pas les caractères individuellement acquis, superficiels et momentanés, ou durables.

A cela il faut très certainement répondre par un *non* catégorique. Nous allons en donner les raisons.— Cependant l'évolution possible du caractère humain est envisagée bien différemment dans le gros public, et même dans le public instruit ou savant.

Pour le premier, voire pour le second de ceux-ci, on a fait de l'évolution une manière de cinématographe social. Les badauds, c'est-à-dire la majorité, y regardent passer les diverses générations, la leur comprise. Ils ont la conviction qu'ils ont sous les yeux des images constamment changeantes et sans autre rapport entre elles que la succession.

Le cinématographe était une invention admirable qui, en dehors de son agrément, eût pu être instructive et moralisante. Le public, par les préférences qu'il a manifestées, en a fait un spectacle idiot et pernicieux. Dans le cinéma social « Evolution », on lui montre également quelque chose de bien stupide et d'aussi truqué afin d'être assuré de lui plaire.

Au sens courant d'évolution, il s'imagine que chaque génération humaine est bien différente des autres, et cela dans ses traits essentiels. Plus même, chaque génération « évolue » constamment. Tout est en mouvement, rien de fixe, donc rien de connaissable. Nous ne pouvons comprendre nos pères. Nous ne comprendrions pas nos arrière-petits-fils si nous les voyions agir. C'est un perpétuel tourbillon vague. Mais il a

cette particularité que les changements s'y produisent en se rapprochant toujours de la perfection. Cela, dans les croyances les plus répandues, se fait, non pas même lentement, mais bien vite ; en sorte que voilà les gogos avec l'illusion que, passées encore quelques générations, voire même (pourquoi s'arrêter dans ce domaine imaginaire) quelques années de la même génération, et la perfection sera atteinte ou quasi.

A ce point l'évolution tient du merveilleux. La badauderie évolutive commencée en spectacle finit en culte. Et cela fait une religion nouvelle : l' « Evolutionnisme », avec un grand E. Tout ce qui arrive de bien ou de mal, c'est « Evolution » qui l'a fait. Chacun n'a rien de plus à y voir. Au surplus le Progrès vient tout de même. — Le public aime les mystères. Il aime aussi le repos ou la tranquillité. Et l'Evolution est une bien bonne déesse qui dispense d'effort. Il n'y a plus grâce à elle qu'à attendre le bien futur.

La masse des gens a cependant une excuse. C'est que son erreur et ses illusions lui ont été facilitées par les dits et écrits de grands savants, de fondateurs même de l'hypothèse évolutive. Ceux-ci ont été emportés sans doute par l'exagération affective à laquelle beaucoup d'esprits, même scientifiques, sont entraînés vis-à-vis de leurs propres créations. On a écrit sous cette influence, au sujet de l'évolution, des choses tout à fait incompréhensibles à toute intelligence objective et informée de l'histoire de la vie humaine.

Ainsi Spencer, cerveau puissant, mais aussi fécond en utopies qu'en vues ingénieuses, a pu déclarer :

« Le gouvernement représentatif, tel qu'il existe de nos jours dans les pays où il est le mieux établi et où il produit ses meilleurs fruits, n'est encore qu'une forme transitoire de gouvernement. C'est celle qui convient à une société où les mœurs violentes et déprédatrices qui caractérisaient les âges passés n'ont pas encore fait place aux mœurs fondées sur la justice....

Nous marchons vers une forme où l'autorité sera réduite au minimum, et la liberté portée au maximum. *La nature humaine sera si bien façonnée par la discipline sociale, si propre à la vie en société, qu'elle n'aura plus besoin de contrainte extérieure et qu'elle se contraindra d'elle-même.* Le citoyen ne tolérera d'autres empiétements sur sa liberté que celui qui assure à tous une égale liberté. L'autorité suprême n'aura pas d'autre fonction que d'assurer les conditions sous lesquelles les individus peuvent, par des associations libres, développer l'industrie, et s'acquitter de toutes les autres fonctions sociales. Enfin la vie de l'individu sera portée au plus haut degré de compatibilité avec la vie sociale, et celle-ci n'aura pas d'autre but que d'assurer contre toute atteinte la vie individuelle.

L'être social se défait de ses enveloppes par une sorte de desquamation tout en gardant le bien qu'il a acquis sous leur protection..... »[1].

Pareilles idées sont certainement funestes ; voici pourquoi. Ce n'est pas l'hypothèse évolutive qui est dangereuse, ramenée à de justes et admissibles proportions. Ce n'est pas non plus l'idée de progrès qui est en elle-même reprochable ; nous allons voir bientôt, au contraire, qu'il y a un progrès possible dans la technique des organisations humaines.

Mais il faut savoir en quoi consiste ce progrès, d'où il peut venir. Ici, et c'est là le mal, on l'attend à courte échéance du façonnement spontané de la *nature* humaine (Cf. passages soulignés). Celle-ci va d'elle-même, croit-on, être bientôt entièrement *adaptée* à la vie sociale. Les hommes seront des êtres sociaux parfaits.

Voilà l'illusion aussi sotte et dangereuse en elle-même que la répandre est criminel. Si l'hypothèse évolutive est en principe justifiée (ce qui est toujours incertain), il est impossible d'en faire un abus plus pernicieux et destructif de tout progrès effectif et pratique.

Le progrès humain, défini comme nous le dirons, est le fruit de la réflexion et de *l'effort*. Il ne se réalise que sur la base d'une connaissance exacte des réalités ; la connaissance de la nature humaine est sa condition première. Si l'on conçoit cette nature comme s'améliorant d'elle-même mécaniquement et très vite, tandis qu'il en est tout différemment, on est forcément entraîné à des erreurs énormes. Au lieu de progrès, on ne suscite que des régressions.

Au lieu de chercher à perfectionner et compléter les observations et résultats des âges passés, on les rejette de prime abord puisque les ancêtres n'étaient point comme nous. Or ces résultats d'expérience, pourvu qu'on les réexamine sans cesse, constituent la condition du vrai progrès qui est additif.

Puis, seconde misère, les évolutionnistes aussi enragés que naïfs, c'est-à-dire la majorité d'entre eux, se croient toujours à la veille de pénétrer dans un Eden où les hommes, doux comme des agneaux, travailleurs par instinct collectif comme des abeilles, etc., etc., vivront en société parfaite par le seul effet de leurs inclinations fixées et parfaitement sociales.

C'est qu'à force d'évoluer avec la rapidité qu'on pense, les

[1] H. Spencer, *Social Statics*, 467-476 ; *Essay on representative government*, 112 et suiv. (texte d'après Fouillée, *Hist. de la Phil.*, pp. 488-489). Les passages soulignés le sont par nous.

hommes doivent avoir parcouru un bien long chemin depuis les premiers dont nous parle l'histoire. Or dans les premiers âges historiques, les Chaldéens déjà, qui trouvaient les rudiments de la géométrie, n'étaient pas des brutes. Et non plus, ces Assyriens qui fondaient un grand et puissant empire militaire et possédaient en même temps des bibliothèques [1], des œuvres d'art remarquables [2] et construisaient de somptueux monuments. De même, et plus encore, les Egyptiens. Après 3 à 5.000 ans passés, que ne doivent pas être les hommes modernes !

Cette croyance a tout aussitôt deux sortes de conséquences pareillement mauvaises : ou bien, confiants dans la toute puissance de l'Evolution, divinité bienfaitrice du genre humain, les gens se plongent dans le fatalisme, désastreux en présence des lois de la vraie nature ; ou bien, portés par tempérament à l'activité, ils se livrent à des constructions reposant sur des bases fausses, et s'effondrant à qui mieux mieux au moindre choc.

Or les idées les plus répandues sur l'évolution annonciatrice de perfection prochaine, ne soutiennent pas l'épreuve de la comparaison avec les faits historiques, ceux des temps anciens, ou ceux de l'époque moderne. Elles ne sont *pas davantage admissibles à partir de l'hypothèse transformiste de l'origine biologique des espèces*, prise en ce qu'elle a de scientifique bien entendu. Point de départ de l'Evolutionnisme social, tel qu'il fut conçu par des cerveaux imaginatifs, le transformisme, exactement considéré, en est au contraire la condamnation. L'Evolution n'est finalement que la « superstition de l'avenir ».

Aussi, du côté des transformistes les plus qualifiés et les plus avertis, commence-t-on à reconnaître la constance de la nature humaine spécifique et moyenne, mises à part des modifications accidentelles ou acquises qui n'ont en tout cas aucun caractère évolutif, c'est-à-dire orienté.

C'est pourquoi Le Dantec a pu écrire :

C'est la tradition, et non l'hérédité proprement dite qui fait que nous sommes des hommes de notre temps. Je disais tout à l'heure que, réduits brusquement à la condition d'hommes des cavernes, la plupart de nos contemporains seraient condamnés à mourir de misère ; mais je crois que les enfants pris très jeunes, pourraient, encore aujourd'hui, être élevés de manière à se passer de presque tous les produits de la civilisation ; le retour à la barbarie, impossible ou au moins très

[1] Bibliothèque sur briques d'Assourbanabal.
[2] Surtout glyptique (camées), bijouterie, ameublement, bas reliefs

douloureux pour les adultes, serait peut être assez facile pour les enfants.

L'observation à laquelle je viens d'être conduit me paraît biologiquement très importante. Chacun de nous est le produit de l'hérédité et de l'éducation, mais, si un caractère est le produit de l'éducation, il peut disparaître, d'une génération à l'autre, tant qu'il ne s'est pas inscrit dans notre hérédité. Supposons pour un instant (ce qui est peut-être exagéré, mais contient sans doute une grande part de vérité) qu'aucune des adaptations auxquelles l'homme a été soumis depuis l'apparition des industries ne se soit gravée dans notre hérédité ; nous pourrions alors dire ceci : les hommes du xxe siècle donnent naissance à de petits individus qui ne diffèrent en rien, à leur naissance, de ce qu'étaient leurs ancêtres contemporains d'Abraham et de Jacob. Mais ces petits individus sont soumis à une éducation du xxe siècle, et deviennent, par imitation, des hommes du xxe siècle. Or les résultats de l'éducation sont bien superficiels par rapport à ceux qui proviennent, dans l'évolution individuelle, du patrimoine héréditaire proprement dit ; et c'est pour cela qu'il ne faut pas gratter bien fort pour trouver, sous notre vernis d'hommes civilisés, des mentalités de troglodytes.

... Les modifications qu'apportent la science et l'industrie dans les conditions de nos vies personnelles s'accumulent avec une rapidité vertigineuse. Les variations qui se produisent dans nos hérédités sont lentes, *infiniment* [1], si même nous ne sommes pas arrivés aujourd'hui au terminus de toute évolution... Si cela est, nos adaptations sont simplement individuelles et non spécifiques ; le fond de nous, le fond de l'espèce est immuable ou change peu » [2].

On a plaisir à trouver sous la plume d'un transformiste très notoire ces vérités claires et suffisamment évidentes, mais sans cesse niées du côté des fidèles convaincus ou intéressés d'un évolutionnisme à l'usage des badauds.

Toutefois ce retour à la raison n'est encore le fait que de quelques-uns. Le gros public continue à satisfaire son goût de merveilleux dans la croyance au progrès évolutif. Il se laisse enchanter par des tours de passe-passe et de prestigitation biologique à faire pâlir Robert Houdin. Beaucoup d'efforts seront nécessaires pour dissiper une telle foi. Du moins peut-on montrer combien elle est vaine.

Les faits sont les maîtres de toute connaissance, soit qu'ils apportent les données nouvelles, soit qu'ils corrigent les théories. Voyons d'abord ce que nous donne la connaissance que nous avons des faits. Nous montrerons ensuite comment les idées transformistes sont contraires à l'évolutionnisme sociologique.

[1] Souligné par nous.
[2] Le Dantec, *l'Egoïsme*, pp. 223-224 (Flammarion).

§ 2. — Les hommes des anciens ages historiques ne se montrent pas, par nature, inférieurs aux modernes, intellectuellement ou moralement.

Si une évolution assez rapide pour être bientôt sensible se produisait dans la nature humaine, nous devrions trouver, en remontant le cours des 4 à 5000 ans d'histoire, des hommes ayant des sentiments, des aspirations, des capacités intellectuelles, de plus en plus différentes des nôtres, de plus en plus incompréhensibles pour nous.

C'est tout le contraire que l'on observe. Oh ! il faut naturellement faire ici bien attention à ce qu'on a en vue. Il ne s'agit pas des formes extérieures des activités, ni des idées, ni des croyances. Nous verrons ensuite pourquoi celles-là se transforment et progressent.

Bien sûr, l'on voit sans peine un Assyrien, un Egyptien, un Grec ancien, un Romain avoir, à beaucoup de ses préoccupations matérielles, d'autres objets que la plupart de ceux courants à l'époque moderne. Ils ne connaissent, c'est entendu, ni les chemins de fer, ni le télégraphe, ni les journaux, ni la navigation à vapeur, l'automobile ou l'aviation, etc. De là, des modes d'activité matériellement très différents.

Mais ce qu'on doit retrouver, c'est si les *sentiments spontanés* et les *capacités intellectuelles* sont restés très pareils, voire identiques.

Même là, il faut savoir écarter de très réelles et parfois profondes différences de races. — Et dire qu'il y a des races, ce n'est rien préjuger quant à l'évolution en sociologie. L'existence des races est un fait en dehors de toute théorie. S'il s'explique par le transformisme, nous allons bientôt voir que celui-ci est en dehors de la sociologie.

Mais, malgré les races, il y a un fonds commun de similitudes entre les hommes. C'est de lui qu'il faut savoir s'il a évolué.

Or si l'on cherche à pénétrer les sentiments des anciens hommes connus, si l'on reprend les théories philosophiques où ils ont systématisé leurs aspirations, on retrouve exactement les mêmes mobiles humains instinctifs que maintenant, les mêmes facultés intellectuelles.

Dans l'Inde, le très ancien Brahmanisme contient beaucoup

de panthéisme, comme le feront plusieurs théories philosophiques du siècle passé, notamment celle d'Hegel.

Bouddha, né vers 550 avant J.-C., annonce, bien des siècles avant Schopenhauer, la vanité de la recherche du plaisir en ce monde déclaré mauvais.

Confucius (600 av. J.-C.) exprime sur le devoir, sur l'amour que les hommes doivent éprouver les uns pour les autres, des idées qui ne feraient honte à aucun philosophe moderne. Il émet sur les limites du savoir ce sage principe que nous avons rappelé précédemment et que bien des théoriciens du présent s'assimileraient avec fruit.

Son continuateur Mencius (200 av. J.-C.) se livre a des déclamations contre les tyrans. Il exalte la noblesse du peuple. Il ne serait pas déplacé dans notre xviiie siècle.

Chez les Grecs, Homère fait de délicates analyses psychologiques de ses héros. Ils sont mus par des sentiments que des hommes modernes, dans leur situation et leur milieu, auraient aussi, selon toute vraisemblance. Ils sont accessibles aux mêmes désirs, aux mêmes passions, aux mêmes illusions que nous. Et c'est même ce qui rend les chefs-d'œuvre d'Homère puissamment éducateurs pour tout humain. Si, en leur origine profonde et instinctive, les sentiments exprimés par eux n'étaient plus compréhensibles pour nous, l'œuvre entière ne le serait guère. Elle n'aurait de valeur que comme document.

Les philosophes grecs surtout nous révèlent combien sentiments et capacités intellectuelles sont constants.

Ainsi Heraclite (800 av. J.-C.) a l'idée, si estimée aujourd'hui de la transformation des forces, représentées selon lui par le feu. Pour Héraclite déjà, « rien n'est, tout devient ». C'est la philosophie du devenir, τὸ γίνεσθαι. Il admet en même temps, chose frappante si longtemps avant la science moderne, la permanence de la même quantité de force et de mouvement. Il précède, bien longtemps à l'avance, Hegel, Spencer, et Spir.

Anaxagore (500 av. J.-C.) fonde une théorie mécaniste du monde mû par l'intelligence. Il divise les choses en atomes qu'il appelle « homœoméries » ; au sujet de cette divisibilité il s'exprime en des termes qui ne sont pas sans quelque analogie avec ceux qu'emploiera plus tard Pascal.

Démocrite d'Abdère développe ces idées. Ils est matérialiste pur. Il formule la théorie de l'atomisme, reprise ensuite par Epicure et plus tard encore par les savants modernes.

Pythagore et ses disciples font faire de grands progrès aux mathématiques. Ils appliquent l'arithmétique à la géométrie. Ils veulent expliquer le monde par les nombres. — *Dum deus calculat, fit mundus,* dira plus tard Leibniz.

Philolaüs et d'autres pythagoriciens reconnaissent le double mouvement de la terre autour de son axe, bien avant Galilée, et du feu central (cosmique) qu'Aristarque identifie comme étant le soleil, avant Copernic.

Le sophiste Protagoras, précurseur aussi, déclare l'homme la mesure de toute chose. Il signale l'universelle relativité et ne voit partout que des apparences. — C'est ce que feront plus tard les Kantiens, pour prétendre réintroduire ensuite, il est vrai, la certitude par l'impératif.

Enfin avec Socrate et Platon, et surtout Aristote, on arrive à des esprits d'une si grande puissance qu'on ne peut nier leur équivalence intellectuelle avec les meilleurs penseurs contemporains. On crut même longtemps à leur supériorité sur tout autre homme. Mais c'était une autre manière de se tromper.

Quoi qu'il en soit, des parties de l'œuvre d'Aristote (Logique surtout) sont encore modernes. Si ce grand homme pouvait, par miracle, revivre à notre époque et profiter de toutes les connaissances que les siècles ont accumulées pour nous, il ne pourrait être que ce qu'il fut de son temps : un cerveau de génie.

Les Epicuriens, les Stoïciens fondent des théories encore vivantes aujourd'hui sous d'autres noms. Les Stoicïens déjà condamnent les différences de situation sociale entre humains et aussi les frontières nationales. Rome effaça celles-ci à sa manière.

On le voit donc, beaucoup de grandes théories ou hypothèses dont s'enorgueillit la science moderne ont été pressenties ou tracées en leurs grandes lignes dans l'Antiquité.

Les Romains, moins ingénieux et fertiles que les Grecs dans la spéculation pure, furent, dans la pratique, des maîtres. Leurs institutions juridiques furent si remarquables qu'on enseigne encore leurs dispositions, en vue de la meilleure connaissance du droit moderne, issu d'elles.

Dans le cours des siècles plus voisins de nous, se multiplient les exemples de la similitude des sentiments spontanés et capacités intellectuelles avec nos contemporains. Mais les intervalles de temps étant moins vastes, la vérité ici recherchée y est moins frappante.

Dans les *conceptions politiques* mêmes où l'on croit avoir trouvé des choses si nouvelles, une plus attentive observation du passé montre combien est illusive la croyance à une modification des sentiments humains qui sont mis en œuvre en ces matières.

Il y a des gens qui, pour un peu, croiraient que tout est transformé dans l'espèce humaine et sur la planète depuis la

révolution de 1789. Les socialistes surtout ont ces ridicules prétentions : 1° qu'en proclamant leurs théories, ils annoncent quelque chose de nouveau, de jamais vu ; 2° qu'en les appliquant, ils vont changer le monde et les hommes.

Or, démocratie, révolutions, socialisme sont des choses aussi vieilles que l'humanité.

Les convulsions des nations anciennes, spécialement grecques et romaine, constituent même un enseignement particulièrement utile relativement à l'organisation des peuples et aux conséquences de la démagogie.

Quant à la nouveauté philosophique des idées socialistes, entendues comme reconstitution chimérique et *à priori* de la société sur des plans communistes et en vue du bonheur commun, il est facile de montrer combien peu une telle nouveauté existe là.

Platon établit dans sa République un projet de communisme très net [1]. Il annihile tout devant la toute puissance de l'Etat, et notamment la propriété et la famille. C'est du pur collectivisme. Il le limite à une classe sociale, celle des guerriers. Mais là il étend son communisme jusqu'aux femmes. On ne saurait être plus collectiviste, même si, la faute en étant au millésime, on n'est pas Marxiste.

Les Esséniens, secte juive du temps des Macchabées, avaient une conception communiste de la vie sociale.

Le Moyen Age est pris par les ignorants pour une époque d'« obscurantisme », sans rapport avec les temps modernes. Or, à ce moment aussi, les esprits s'occupaient activement de théories sociales, et si leurs conceptions manquaient de quelque chose, ce n'était pas de hardiesse.

Les « Vaudois » sont communistes.

A peine hors du Moyen Age, on trouve Thomas Morus (1478-1535) qui, dans son « Utopie » (dont le nom est resté), veut la suppression de la propriété, de l'égoïsme, etc.

Le philosophe Campanella (1568-1639) dans sa *Cité du Soleil* est plus communiste qu'aucun (communauté de biens, de femmes, etc.).

Même en changeant de race et de continent, en allant en Extrême-Orient, on retrouve ce vieil instinct d'égoïsme et d'envie, habillé en altruisme et parfois mêlé d'altruisme sincère, qui est l'auteur véritable, sinon avoué, du socialisme.

En Chine, selon P. Leroy-Beaulieu,

[1] « Tout devrait être commun à tous, même les yeux, les oreilles et les mains. » *Lois*, V, 739. c. — C'est le maximum de la rage, du prurit d'égalité qui après avoir sévi chez les Grecs et d'autres, sévit maintenant chez nous.

« ...dès le IIe siècle de notre ère à la fin de la dynastie des Han, une conspiration dangereuse, qui provenait d'un mouvement non pas politique, mais social, mit en péril l'ordre public. Au XIe siècle, sous les Song un grand réformateur, Onang-Ngen-Ché, essaya d'appliquer un système où la propriété collective du sol aurait appartenu à l'Etat, qui aurait distribué les semences, réparti les différentes cultures, fixé les tarifs et les salaires et supprimé, si c'eût été possible, la misère et le prolétariat. Ces doctrines réprimées par la force dans leurs manifestations extérieures, se sont réfugiées aujourd'hui dans les sociétés secrètes. M. L. M. de Carné, dans le récit de son expédition du Mékong, nous a fait la peinture d'une de ces sectes qui semblent dévouées à la propagande des idées socialistes, la secte des « pé-lien-kiao ou nénufars blancs » [1].

De ces sociétés secrètes l'auteur cite plusieurs. Il donne le texte du manifeste de l'une d'elles. Celui-ci pourrait être inséré dans la profession de foi d'un candidat socialiste européen. Il y ferait excellente figure.

Il est surtout une chose dont on peut être plus assuré que d'aucune autre : c'est que la race humaine n'est pas devenue « meilleure » par tempérament, c'est-à-dire plus altruiste. Si en beaucoup de choses les mœurs et les organisations paraissent plus fortement marquées d'une telle inclination, c'est affaire d'expérience et d'éducation. Ce n'est pas affaire d'instinct perfectionné et fixé comme le croient les évolutionnistes sociaux. Dès que l'instinct se montre libre et nu, il apparaît tel qu'il fut toujours, tantôt généreux, tantôt féroce, mais plus souvent et plus fortement égoïste qu'altruiste, ne devenant vraiment bon que par éducation, non pas par expansion spontanée.

Quelles que soient les cruautés et les horreurs du passé — et elles ont certes été nombreuses et terribles, à juger seulement de ce qui est connu — elles ne dépassent certainement pas ce qui s'est fait pendant la grande guerre, surtout en Arménie, en Serbie, en Belgique et dans le Nord de la France. Certains modernes, très nombreux, y ont largement justifié l'appréciation de Taine que l'homme n'était toujours qu'un gorille lubrique et féroce.

Mais, dira-t-on, c'était là le fait d'une soldatesque que n'animait pas le souffle des temps nouveaux, de la vraie civilisation, qui ignorait encore la belle morale démocratique. — Ce serait donc que l'évolution ne s'étend pas d'elle-même à tout le monde.

[1] P. Leroy-Beaulieu, *La Question ouvrière au XIXe siècle*. 2e éd., p. 7 et 8.

Considérons alors des gens inspirés d'un esprit ultra-démocratique. La Révolution russe, toute imprégnée de Tolstoïsme larmoyant, a été infiniment plus cruelle qu'aucun des tsars.

On s'empressera d'objecter que les Russes n'avaient pas eu le temps de se débarrasser des tares provoquées par un régime condamnable.

Passons donc aux pays ultra-civilisés moralement, et démocratisés, ce qui doit être mieux encore sans doute et plus « évolué ». Là, étudions les éléments socialisants. C'est, sans doute, de ce côté qu'on trouvera le comble de la perfection morale et de la douceur altruiste. C'est là que fleurit l'entr'aide selon Kropotkine.

L'Angleterre est certes une nation où l'on est doué autant, sinon plus qu'ailleurs, de beaucoup de maîtrise de soi et d'un très grand, très réel esprit de morale pratique. L'histoire de ses Trades Unions contient pourtant de bien sombres pages. L'action ouvrière y a souvent été marquée d'une férocité qui confond si l'on est porté à croire à la bonté naturelle comme principal instinct des hommes.

Au XIXe siècle, et même dans la seconde moitié de celui-ci, les ouvriers très évolués des Trades Unions anglaises avaient à défendre leurs intérêts économiques et notamment leurs salaires. Question très grave assurément, et où il était au plus haut point légitime qu'ils prissent toutes les justes précautions pour éviter d'être lésés ; question non toujours vitale cependant, car dans les conflits s'y rapportant il est le plus souvent discuté seulement de mieux être.

Or dans la défense des revendications poursuivies, les affiliés des Trades Unions ont très régulièrement appliqué à leurs camarades, soit non affiliés, soit affiliés mais indisciplinés, pour les obliger à se conformer aux décisions prises par les associations, des traitements qui, par delà la simple sévérité, atteignaient la cruauté la plus complète.

Relativement modérée était la mesure consistant à frapper d'une sorte d'interdit le camarade indocile, interdit l'empêchant de trouver emploi et le mettant en grand danger de mourir de faim, lui et sa famille. Mais on recourait aussi au vitriol, à l'incendie de la maison de l'ouvrier poursuivi, à l'assassinat ou aux tortures, comme par exemple de lui faire sauter les yeux à coup de pouce (*to gouge the eyes out*).

P. Leroy-Beaulieu qui rappelait ces pratiques dans sa *Question ouvrière au XIXe siècle* [1] écrivait :

[1] *Op. cit.*, 2e éd., pp. 104-105.

« ..... Des ouvriers inoffensifs tués à coups de fusil, des familles entières que l'on fait sauter avec de la poudre, c'est là ce que dans l'argo des unionistes on appelle *a fob*, une petite affaire. Il se trouve des hommes qui, à prix débattu, se chargent de ces exécutions. Nous avons les comptes des unions. et nous savons à combien reviennent au XIX[e] siècle les assassinats, les incendies, et autres méfaits. Les Saltabadils et tous les spadassins de théâtre ou de roman sont loin de vendre leurs services à si bon compte. Si, dans une œuvre d'imagination, on lisait que deux hommes se sont chargés, moyennant 37 francs 50 cent. chacun, de faire sauter dans sa maison avec de la poudre une personne qui leur était inconnue, on crierait à l'invraisemblance ; cependant ce fait et d'autres analogues sont démontrés par l'enquête... M. Thornton n'hésite pas à le reconnaître. « Dans toute grande union ouvrière, dit-il, il y a toujours des individus aussi disposés que les Carbonari italiens ou les ribandmen écossais à exécuter tout ce que leurs chefs leur commanderont, pourvu qu'ils soient payés en conséquence ».

Voilà qui donne une fière idée du respect de la dignité humaine et de la bonté croissante des hommes chez les très civilisés [1].

— Enfin il y aura peut-être encore des gens enclins à penser que ces exemples n'ont pas valeur générale. Il s'agit là d'une race septentrionale, forte mais rude. Elle a les défauts de ses qualités. Son énergie tourne à l'occasion à la brutalité. Il ne nous reste plus alors qu'à observer les Français. Ils s'estiment eux-mêmes des modèles de douceur. Ils sont, en effet, de toutes les races, probablement la moins méchante volontairement.

Nous ne rappellerons pas longuement les terribles et abjectes cruautés de la Révolution. Elles sont présentes à tous les esprits. Disons cependant qu'on les croit exceptionnelles, alors qu'elles sont le fait très ordinaire de la plupart des révolutions.

Considérons à nouveau ici la classe ouvrière. Nous y retrouvons, *entre ouvriers*, des brutalités et des cruautés très analogues à celles mentionnées chez les Anglais. La « bonté naturelle » réalisée par l'évolution se manifeste dans les toutes récentes années par les épisodes de la « chasse aux renards ». On pratique les mauvais traitements et parfois le meurtre [2] d'autres ouvriers coupables d'avoir voulu travailler contre le

[1] O'Connell, le libérateur de l'Irlande, disait des associations ouvrières anglaises : « Il n'est point de joug aussi dur et aussi dégradant que le leur. Si le tzar Pierre ou le sultan Mahmoud avaient ainsi abusé de leur puissance, ils auraient été détrônés » (Cité d'après l'*Economiste français*, 1917, 2[e] série, p. 301). — C'est intéressant à noter à une époque où la dictature du prolétariat est prônée de tous côtés.

[2] Cf. par ex. : Chéradame, *La crise française*, pp. 62-63.

gré de leurs camarades. On peut signaler de même la lutte le plus souvent sanglante entre les « rouges » et les « jaunes ».

De façon générale d'ailleurs, si le fond de la nature humaine s'améliorait, la criminalité devrait diminuer en concordance. Or, autant qu'on peut se fier aux statistiques, elle a tendance à croître en tous pays.

En résumé donc, sentiments premiers, moralité, capacité intellectuelle ne montrent pas des différences permettant de noter une évolution en bien ou en mal depuis le début des périodes historiques jusqu'à nos jours.

Ajoutons qu'il en est de même, selon les données de l'anthropologie, pour les qualités physiques. Là comme au moral il n'y a pas d'évolution, c'est-à-dire, dans les durées historiques, de modifications progressives du type spécifique, et surtout de modifications vers le mieux.

Au moral comme au physique, il y a assurément de temps à autre des changements dans la composition moyenne des groupements. Ils sont le resultat de la disparition de certaines races ou du mélange d'autres. Mais ce ne sont pas là changements *orientés*, au moins dans les durées ici retenues.

Il s'agit ici, précisons le bien encore pour éviter les confusions, des qualités fondamentales et reçues de naissance, non pas de ce revêtement d'idées, d'habitudes, de coutumes, de mœurs qui s'y superposent et par quoi se réalisent le progrès ou la régression.

Dans les profondeurs de leur être conscient ou semi-conscient, les hommes d'aujourd'hui ressentent exactement les mêmes aspirations premières que ceux de jadis. C'est la connaissance expérimentale et la raison qui peuvent leur faire adopter une conduite partiellement différente.

§ 3. — Les théories transformistes sont contraires a la considération en sociologie d'une évolution réalisée héréditairement dans les individus.

Ce qu'il y a de plus curieux sans doute dans les idées évolutives sociales, si courantes actuellement en tous milieux même chez certaines gens qui prétendent penser, c'est que ces idées se réfutent aisément *à l'aide* de ces théories transformistes mêmes, constituant apparemment leur seule base scientifique sérieuse.

Les hypothèses transformistes, tout d'abord, en tant qu'explication de l'origine des espèces biologiques n'ont de sens qu'appliquées à des durées qui ne sont pas du tout comparables à celles envisagées dans le cours de l'histoire.

Elles sont bien plutôt de l'ordre de grandeur des âges géologiques. A voir comment les éléments travaillent, le temps nécessaire pour déposer les sédiments nous permettant d'étudier ces périodes se chiffre par des nombres d'années terrestres tels que nous avons peine à en simplement concevoir l'écoulement dans la durée.

Les documents que le transformisme a recueillis dans la paléontologie, l'ontogenèse, l'anatomie comparée ne doivent pas faire oublier la *condition nécessaire* pour qu'ils signifient quelque chose en faveur du transformisme. Cette condition est le temps qu'il a fallu : 1° pour modifier de façon importante et durable le milieu dans lequel vivait telle ou telle espèce. 2° pour que l'adaptation au nouveau milieu se produisît, qu'elle finît par se fixer et devînt héréditaire.

Il s'agit là de durées immenses. Celles correspondant à la vie de plusieurs générations humaines n'ont aucun rapport avec de telles périodes. Et la durée d'existence de quelques générations humaines est la seule qui nous soit familière. Ces notions de temps ne sont pas sans importance. Prenons un exemple pour faire bien saisir comment elles peuvent rendre sans valeur pratique des manifestations pourtant réelles et en cours d'action, mais infiniment lentes. Les montagnes vont s'effritant sous l'action des eaux, des glaces, du vent même parfois, et par le fait des chutes de pierres et des éboulements. Pourtant le voyageur qui, se fondant sur cela prétendrait ne plus tenir compte des montagnes, serait un singulier aliéné. L'évolutionnisme social basé sur le transformisme commet la même méprise.

Le transformisme peut avoir ou ne pas avoir de valeur en science pure. Dans l'organisation des activités sociales, il n'est pas à retenir, rien qu'à cause des durées auxquelles il se rapporte. Il faut équivoquer de façon particulièrement lourde pour l'appliquer à quelques siècles ou même, par excès d'impudence, à une ou deux générations. Le bon public ne voit pas cela naturellement. Séduit par l'amusant et le mystérieux de doctrines déduisant les espèces les unes des autres comme par les déboitements successifs d'un meuble à secret, il applique l'évolution à toute chose et à la vie courante. C'est comme si l'on appliquait le phénomène des marées à un verre d'eau.

Par la seule considération des temps nécessaires, le trans-

formisme et son corollaire l'évolutionnisme seraient éliminés de la sociologie où les activités sont envisagées non dans l'éternité, mais pour les courtes périodes à vues humaines dont nous avons à nous préoccuper.

Cela dispenserait déjà de toute discussion ultérieure. Mais il est d'autres raisons encore. Il y a lieu de les noter pour accroître la clarté des choses.

Selon les idées transformistes les plus récentes, les êtres seraient soumis à deux influences principales : 1° l'*hérédité* tendant à fixer et maintenir constants les caractères spécifiques acquis dans un milieu durable ; elle agit très fortement sur les descendants les plus proches, mais encore même sur des descendants extrêmement éloignés ; 2° *l'adaptation* qui tend au contraire à établir la concordance des qualités des êtres avec les conditions de vie résultant d'un milieu modifié.

Toutefois le mécanisme de l'adaptation reste assez confus. L'idée de l'adaptation par la fonction (cinétogénèse des caractères) conforme aux conceptions *Lamarckiennes*, a été attaquée par Weismann. Pour ce dernier les déformations individuellement acquises ne sont pas héréditaires. — La sélection naturelle ou concurrence vitale avec survie des meilleurs, dont Darwin fit une théorie, après que Buffon l'eut signalée, donne lieu aussi à des réserves D'où viennent les modifications qui, combinées avec la sélection, peuvent donner lieu à des transformations spécifiques? De mutations ou variations individuelles brusques (Hugo de Vries) ou de modifications infinitésimales dans la constitution des germes (Naegeli)? Encore faut-il que ces mutations individuelles puissent se fixer héréditairement. — La sélection naturelle paraît avoir plutôt pour rôle, dans des conditions durables de milieu, de maintenir les espèces dans leurs types les plus purs en supprimant tout ce qui se révèle inférieur par suite de variations ou autrement. Elle ne peut, à elle seule, créer d'espèce (Cope, Pfeffer), ni de variations dans les caractères d'une même espèce. Elle ne peut que faire prévaloir les caracteres avantageux, fixés et héréditaires (non accidentels, transitoires ou purement individuels). Dans un milieu constant la concurrence vitale s'exerçant entre les espèces depuis longtemps en présence tend à un équilibre.

On arrive donc finalement à cette conclusion qu'une modification spécifique ne se produit que si : 1° *le milieu change* ; 2° après s'être modifié, il maintient cette modification *assez longtemps* pour que l'adaptation puisse se faire et se fixe héréditairement.

— Rien de pareil ne se produit au cours des périodes que nous avons à envisager ici relativement à notre sujet.

Le *milieu naturel* fondamental, géographie, climats, etc., n'a pas changé pendant ce temps en ses traits de quelque importance.

Aussi voyons-nous les grandes *espèces sauvages*, *animales ou végétales* (gibier, arbres des forêts, etc.), au sein de ce milieu constant et soumises au *seul* jeu des forces naturelles, demeurer tout à fait invariables depuis l'origine des temps historiques (de ceux-ci seulement bien entendu). Et, en effet, comment auraient-elles pu changer d'après ce que nous venons de dire ? Le milieu n'ayant pas pour elles varié, l'hérédité s'emploie à maintenir les caractères.

— Les *espèces domestiques*, animales ou végétales, présentent au contraire des variations très importantes. Mais comment et jusqu'à quel point cela s'est-il produit ? Il suffit de l'examiner pour voir que leurs modifications ne font que confirmer ce qui vient d'être dit.

Pour « créer » des variétés ou des races les éleveurs ont recours au *croisement* et à la *sélection*.

Croiser, c'est mélanger des hérédités. On obtient des combinaisons diverses des caractères héréditaires. — Sélectionner artificiellement, c'est retenir de ces combinaisons celles paraissant les plus avantageuses en vue de la fin poursuivie.

Avec quelques croisements et des sélections patiemment maintenues pendant longtemps dans le sens déterminé, on arrive à obtenir des individus capables de transmettre, *presque* sûrement, à leur descendance l'ensemble des caractères qu'on a cherché à réunir en eux et qui représente partie, et non *tout*, de ceux de leurs ancêtres.

On voit qu'il faut une *volonté intelligente et systématique*, suscitant des conditions *artificielles* [1] pour créer une race.

Mais celle-ci même est artificielle. Laissée libre et vivant à l'état sauvage, retrouvant donc les conditions de vie ancestrale, les hérédités lointaines, contraires au type recherché par les hommes, s'y manifestent à nouveau, faute de sélection humaine pour les éliminer.

Les descendants retournent vers les types ancestraux qui étaient les types d'équilibre spontané.

Et de fait, la plupart des variétés et races, créées à grand' peine par les éleveurs, retournent d'elles-mêmes aux types sauvages dès qu'on cesse de s'occuper d'elles. A plus forte raison le font-elles si les types ancestraux sont représentés dans

[1] *Artificiel* veut dire : qui est le fait de l'artisan, c'est-à-dire d'une intervention humaine. C'est à tort qu'on l'oppose d'ordinaire à naturel. Nous avons été dans ce qui précède obligé de nous servir de la dénomination « sélection naturelle » consacrée par l'usage. Or, tout ce qui est dans la nature, c'est-à-dire dans la création, est *naturel*. C'est *spontané* qui s'oppose à artificiel.

le voisinage, et, par de nouveaux croisements, précipitent l'influence de leurs hérédités.

Comment ces données sont-elles applicables à l'espèce humaine? Pour que celle-ci « évolue », il faudrait donc que le milieu se transformât de façon notable de manière à entraîner l'adaptation — ou bien qu'une volonté systématique, opérant par sélection, éliminât des hérédités.

Or le milieu général n'a pas changé et surtout pas d'une façon suscitant l'adaptation.

Le milieu spécial artificiel a subi de grosses modifications apparentes. Mais celles-ci sont très diverses en leurs formes d'une époque historique à l'autre. Elles n'ont jamais une durée comparable à celles nécessaires pour produire une adaptation véritable dans une espèce ne donnant une génération que tous les vingt ou trente ans.

Non seulement diverses dans leur succession relativement rapide, les modifications du milieu artificiel le sont encore de place à place et selon le genre de vie des individus. Or il y a — et maintenant plus que jamais — mélanges de sangs entre les divers éléments sociaux et croisements entre les individus dont les ancêtres ont occupé les situations les plus diverses et mené des existences tout à fait différentes. Les caractères individuellement acquis ne peuvent en aucune façon avoir chance de se fixer. Le mélange perpétuel des hérédités rétablit l'équilibre ordinaire du type de race. Et cela est surtout vrai en société d'esprit démocratique égalitaire, empêchant d'éventuelles sélections artificielles (spécialisations de classes, aristocraties, etc. . Ce serait donc là un régime tout à fait contraire à l'évolution, malgré l'illusion puérile de beaucoup de démocrates.

Mais à la vérité ce n'est guère une « évolution » qui se produit dans les familles spécialisées depuis de longues générations dans une activité. Ce n'est surtout pas, hors cas très exceptionnel, une adaptation à la fonction. Seules quelques familles royales compteraient assez de générations ayant vécu dans la même situation pour prétendre peut-être à une telle adaptation. Mais, même là, le fait est plus que douteux. Ce n'est même presque point une sélection par aptitude au métier exercé qui caractérise la spécialisation familiale professionnelle. Ce que des familles spécialisées se transmettent, ce sont des *méthodes*, des *traditions*, s'exprimant notamment en *éducation* technique et morale dès le *jeune âge* et se réimprimant dans l'acquis individuel [1].

[1] C'est ce qui explique en particulier pourquoi les fils des self made men

Quant à une sélection méthodique de l'espèce humaine, inutile de dire qu'elle n'a jamais été pratiquée. Depuis quelque temps elle a été proposée par des théoriciens qui se sont qualifiés d' « Eugénistes ». La sélection ne se ferait pas par suppression, mais par empêchement à la reproduction des individus défectueux. Outre que cette question soulève de très graves problèmes sentimentaux et moraux, elle n'est pas non plus scientifiquement bien aisée à réaliser avec utilité dans l'état actuel des connaissances. Quel serait en effet le critère de choix ? Muscles ou intelligence, ou les deux, mais dans quelle proportion et comment appréciée ?

Quoi qu'il en soit, et si la création de variétés humaines artificiellement maintenues ne paraît pas matériellement impossible, cela n'est en aucune façon réalisé dans l'humanité actuelle. Les hérédités s'y mélangent au hasard et maintiennent la moyenne de leurs combinaisons entre elles et avec les variations individuelles non durables.

— Enfin la sélection naturelle ou spontanée agit dans de certaines limites. Mais, avons nous dit, même portée au maximum elle ne fait que maintenir le type moyen-supérieur.

Toutefois, même elle, n'est pas sans paraître assez entravée dans son action. L'abondance obtenue par les civilisés, le confort, les progrès de la médecine, la charité, l'entr'aide sociale, etc., toutes choses nécessaires, gênent la sélection spontanée. En sorte qu'un certain perfectionnement social incomplet peut amener, non pas l'amélioration de la race, mais son abâtardissement. C'est une idée assez répandue aussi et faisant pendant à celle de l'évolution progressive.

Rappelons d'ailleurs aux évolutionnistes qui seraient en même temps Roussiens, que Rousseau jugeait la société « mauvaise ». Dans ce mauvais milieu, qui existe depuis bien longtemps, les hommes auraient dû, non devenir meilleurs, mais dégénérer, — si existait vraiment cette évolution découverte depuis Rousseau et si la société était aussi mauvaise que celui-ci le prétend.

En réalité il y a là un problème de bonne organisation nationale, problème à la fois anthropologique, économique et *moral*. Il s'agit de maintenir en même temps les organisations donnant à

dissipent si souvent la fortune acquise par leur père. Le jeu de l'hérédité et de la variation personnelle leur donne peu de chances de reproduire les mêmes capacités que leur père. D'autre part, celui-ci n'a guère eu le temps de s'appliquer à leur transmettre des traditions morales. Le défaut en est plus marquant si l'ambiance sociale comporte également peu de telles traditions et disciplines de son côté. Le fils se trouve donc, avec un caractère et des traditions quelconques, en présence de grandes possibilités de plaisir. Il y a de fortes chances pour qu'il s'abandonne aux plus faciles.

la nation son caractère humain, et d'autre part d'empêcher son envahissement par les dégénérés et les mal formés.

Il ne faut d'ailleurs pas s'exagérer l'importance des entraves apportées à la sélection naturelle. Souvent l'action n'en est que retardée. Ou bien par réaction organique la race s'immunise contre les maux dont elle souffre Elle tend à revenir, dans les générations suivantes, au type stable et constant.

Quant à la très réelle existence de races humaines, elle ne signifie en rien qu'il y a évolution sensible et à retenir en sociologie. Il y a des races, c'est un fait dont la cause ne nous est pas plus clairement connue que l'origine des espèces. Si on le rattache au transformisme, le temps nécessaire pour créer les races n'appartient plus aux époques historiques.

Il y a par contre au cours de celles-ci, nous l'avons dit, des suppressions et des mélanges de races. Mais cela n'est en rien de l'évolution. Ces événements ne paraissent pas orientés clairement et surtout vers le mieux, le parfait. Peut-on dire que la disparition des Grecs Anciens fut un *bien* ? Ce fut un signe de faiblesse. Mais cette faiblesse elle-même, chez des êtres aussi complexes que les hommes peut se présenter sous des formes différentes, les sélections en résultant se contredire et s'annihiler. Il suffit de lire l'histoire pour s'en rendre compte.

Enfin, même si l'on admettait l'évolution, rien ne prouverait que son *orientation* générale fût vers *plus de progrès*. Nous avons déjà signalé que la paléontologie et les autres données scientifiques permettent très bien d'admettre : 1° que la vie, après avoir été représentée par des êtres de plus en plus perfectionnés, pourrait entrer dans le déclin. 2° que notre espèce en particulier pourrait avoir atteint l'apogée de son développement et céder la place à d'autres. Mais ce ne sont là qu'*hypothèses*, sans valeur, répétons-le, en organisation pratique où l'on veut sans cesse les introduire et où elles ne sont pas admissibles faute de concordance dans les durées envisagées.

En résumé, l'absence de variation grave et persistante du milieu, l'absence de sélection orientée, s'ajoutent aux considérations de durée pour interdire toute idée d'une modification évolutive des caractères héréditaires fondamentaux des diverses races humaines dans le cours des périodes historiques.

L'idée d'une évolution rapide et utilisable en sociologie reste donc finalement une simple amusette pour le public. Elle n'est pas scientifiquement acceptable.

Il faut se représenter l'espèce humaine douée, comme toutes

les grandes espèces, de caractères spontanés héréditaires, spécifiques et de race, d'autant plus stables dans les périodes considérées que l'humanité vit librement.

Sur l'infinie variété des combinaisons individuelles de tels caractères s'ajoutent, chez les hommes, un très grand nombre de caratères individuellement acquis, d'extrême importance. Ceux-là sont suceptibles de modification.

§ 4. — L'évolutionnisme par l'idée de l'organisme social.

Un dernier refuge où l'on veut abriter le joujou évolutif social, prétendûment tiré de la biologie, est la conception organique des sociétés humaines. C'est la théorie chère à H. Spencer, et plus encore à ses disciples.

Les nations seraient constituées de façon toute pareille à un organisme vivant (tissus, organes, etc., etc.).

On en tire cette conclusion : les organismes sont inexorablement conduits, après avoir grandi et prospéré, à vieillir et mourir. De même donc les nations. C'est une nouvelle manière d'introduire le fatalisme en sociologie et, par là, la négation de tout progrès réel.

L'image, pour distrayante qu'elle soit, n'est autre chose qu'une contruction de la fantaisie. Elle n'est plus prise très généralement que comme telle.

La raison, c'est qu'un organisme présente de très grandes différences avec une nation.

Dans l'organisme, les cellules, presque toutes fixes, sont plongées dans un milieu qu'elles ne peuvent choisir et sans lequel elles ne sauraient vivre. Elles remplissent des fonctions invariables. Cela, comme le faisait remarquer Le Dantec, n'est nullement comparable à la situation des individus dans une nation. Ils y sont matériellement libres de leurs mouvements, de leurs déplacements et même, devoir mis à part, d'y rester attachés ou de la quitter, de vivre par elle ou sans elle.

Les conclusions concernant les organismes ne sont pas applicables aux nations, il faut en prendre son parti, celles-ci ont d'autres lois [1].

[1] On avait voulu tirer aussi de la théorie de l'organisme social, très souvent cette déduction que les individus, cellules sociales, se comporteraient d'eux-mêmes de façon altruiste vis-à-vis les uns des autres. Or, les sociétés fussent-elles des organismes que cette affirmation ne serait pas exacte Dans les organismes aussi, il y a lutte individuelle dans beaucoup de cas. Les phago-

*
* *

De l'*évolutionnisme métaphysique*, des philosophies du devenir, notamment celle de Hegel, nous ne discuterons pas la valeur objective. Il faut mettre cette métaphysique avec toute autre métaphysique rationnelle. Elle n'a pas à intervenir en organisation positive.

Si tout était évolution et devenir, comme le veulent faire croire les charlatans de l'évolution, toute science humaine serait d'ailleurs impossible, hors peut-être l'histoire, et encore aurait-on du mal à comprendre ce dont elle parlerait puisque plus rien n'y correspondrait dans le moment présent. Toute science n'est que du constant, du durable. L'efficacité des sciences a assez bien prouvé que ce durable concerne une immensité de phénomènes. Les corps flottent de la même façon depuis Archimède, les lois de la pesanteur n'ont pas changé depuis Galilée, etc. Au fond le perpétuel devenir n'est que la reprise des vieilleries sophistiques d'Héraclite d'Ephèse. C'est un cas de manque de finesse de jugement et de compréhension : il faut distinguer ce qui change et ce qui reste pratiquement constant.

On a parlé aussi d'*évolution des idées*. Nous verrons bientôt qu'il y a, de ce côté, enchaînement, non évolution inéluctable.

cytes notamment absorbent les vieilles cellules et en débarrassent l'organisme. Mais il y a un certain équilibre ou ordre. Selon certaines idées modernes, le cancer serait constitué par des cellules devenues anarchiques, proliférant sans mesure pour leur compte. Comme toute anarchie celle-ci entraîne la destruction de l'organisme.

CHAPITRE V

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ (*suite*).
LES MODIFICATIONS INDIVIDUELLES MOMENTANÉES OU DURABLES DES ÉLÉMENTS PSYCHOLOGIQUES DE L'ACTION

La constatation de la non-évolution des éléments spontanés du caractère humain dans les périodes historiques a des conséquences importantes.

C'est elle qui va nous permettre en effet, abandonnant les directions fausses, de chercher, là où elles sont, les *véritables sources du progrès dans les modes d'activité.*

Si les hommes n'évoluent pas, par contre ils sont susceptibles, au contact du milieu extérieur, de réaliser individuellement et de façon non héréditaire, d'importantes acquisitions, modifiant momentanément ou de façon durable le caractère et ses manifestations extérieures dans l'activité.

Il y a là comme une plasticité de la plus haute importance dans la vie pratique.

§ 1. — Modifications momentanées.

Les premières et les plus importantes de ces modifications momentanées sont les modifications de la *sensibilité* résultant de ce que nous avons dit de la *variabilité des désirs et de la désirabilité.*

Il s'agit d'abord de la réaction exercée par l'abondance ou l'insuffisance de l'objet désiré, produisant la *satiété*, atténuation allant jusqu'à la suppression de l'aspiration sensible, ou au

contraire, en cas d'insuffisance, provocant l'*exacerbation* du désir.

Aussi, toutes choses égales, des gens se trouvant dans le besoin seront en principe plus portés à l'activité que des gens bien pourvus ; ils exerceront leurs facultés en conséquence. On pourrait être par là tenté de conclure hâtivement à la supériorité des pauvres sur les riches. Ce serait une déduction incorrecte. Bien d'autres éléments interviennent encore, connaissances, éducation, traditions, etc. Il n'est donc pas possible de parler de façon générale de supériorité ou d'infériorité. Tout ce qu'on peut dire, c'est que les pauvres sont, par le besoin, plus portés à une activité efficace mais que les classes fortunées ont, pour trouver la meilleure voie d'action et s'y maintenir, plus d'acquis éducatif et traditionnel, dans une société non corrompue du moins.

— Une seconde action du milieu sur la sensibilité vient de la faculté précédemment signalée sous le nom de loi de *substitution des désirs*.

Ajoutons que cette substitution peut aller jusqu'à l'*oblitération complète du reste de la sensibilité par un désir* poussé à l'extrême.

Cela a des conséquences très importantes, soit en bien, en permettant de faire disparaître des désirs mauvais à l'aide d'une noble passion ; soit en mal, en étouffant l'instinct moral et des inclinations utiles sous la violence des passions perverses.

— En troisième lieu, les réalités extérieures peuvent *réveiller les désirs ou en éve*[illegible] de nouveaux en montrant que leur *réalisation est possible*.

C'est à l'éveil de nouveaux désirs résultant de ce que la réalisation en apparaît possible que se rattache l'accroissement des besoins humains dans l'[illegible] civilisé. Le civilisé souffre de privations, là où le sauvage, ignorant d'un autre état, est parfaitement satisfait.

La possibilité de la réalisation, réveillant des désirs, lorsqu'elle est combinée avec le phénomène précédent, d'oblitération du reste de la sensibilité par une passion violente, peut amener des changements complets dans la conduite.

Ainsi, pour prendre un exemple dans un fait célèbre de l'histoire, les soldats d'Hannibal, vaillants guerriers avant d'arriver à Capoue, oublient dans cette ville leur devoir militaire sous la double influence ici ind[illegible] possibilité d'un plaisir auparavant impossible, oblitération [illegible] l'affectivité vis-à-vis du devoir militaire par d'autres aspirations.

A l'influence qu'a su[illegible] sensibilité la connaissance de la pos-

sibilité de réaliser un désir se rattache aussi l'action de l'*exemple*, mauvais ou bon. Cela nous conduit en même temps à l'imitation.

Avec l'*imitation*, on est en présence d'une réaction moins simple.

L'imitation ici considérée est la reproduction principalement instinctive de l'action d'une personne par une seconde personne [1]. Elle se rattache à un ensemble de causes : 1° L'éveil ou le réveil du désir en constatant que sa réalisation est possible à un autre. 2° L'analogie existant entre êtres de la même espèce et qui permet à l'un de conclure que ce qui est bon pour le premier est bon pour lui-même aussi. 3° Le désir égoïste de jouir des mêmes biens que lui. 4° La paresse d'esprit, faisant que l'un adopte volontiers les modes d'action déjà trouvés et éprouvés par un autre. 5° La confiance que l'individu a dans le jugement des autres, surtout s'ils sont nombreux, et la défiance qu'il a de ses propres facultés, surtout s'il est seul à penser ou agir d'une certaine façon ; l'individu, n'étant pas sûr de ses sensations et de sa logique, pense que les autres ont plus de chances d'être dans le vrai.

L'imitation, en ses diverses formes est donc souvent accrue par le manque de confiance en soi et de volonté. Mais naturellement la *confiance réfléchie* est au contraire parfaitement d'accord avec la volonté la plus forte.

Contrairement à ce qu'affirment divers auteurs, on ne trouve pas dans l'imitation la sympathie ou l'altruisme, comme éléments principaux. Ou s'ils y existent, c'est bien faiblement.

L'imitation, en tant qu'élément psychologique particulier, est principalement semi-consciente ou *instinctive*. Lorsqu'elle est entièrement raisonnée, c'est de la confiance réfléchie.

Il ne nous paraît pas qu'il soit nécessaire, pour expliquer l'imitation, de recourir à ces mystères et à ces sorcelleries dont

[1] Selon MALAPERT (*Psychologie*, p. 128), il y aurait lieu aux définitions suivantes : « Il y a imitation lorsque l'individu qui reproduit le fait consciemment et volontairement, celui qui est imité ne le sachant ni ne le voulant ; il y a suggestion lorsque l'individu qui reproduit, le fait involontairement et inconsciemment, l'autre, au contraire, provoquant intentionnellement les états ; il y a contagion lorsque ni l'un ni l'autre n'agit volontairement. » — Ces distinctions nous paraissent appeler des modifications. Chez l'être *normal* (moyen), celui qui est à retenir dans les définitions de l'organisation générale, il n'y a jamais inconscience complète dans l'action, mais au plus semi-conscience. D'autre part l'imitation, étant surtout instinctive, est toujours en partie semi-consciente, jamais entièrement réfléchie, sans quoi ce n'est plus de l'imitation, au sens psychologique. Il faudrait définir plutôt de la façon suivante : l'imitation comporte deux variétés, la *contagion*, où la personne imitée ignore l'imitation, la *suggestion* où elle l'a intentionnellement provoquée.

beaucoup d'auteurs tendent de plus en plus à encombrer les sciences psychologiques et sociales.

L'imitation a un rôle des plus importants dans les activités humaines. Son influence sociale a été beaucoup étudiée par Gabriel de Tarde.

— La violence qui a souvent une si grande action sur les masses, agit par un double effet de crainte égoïste et d'imitation.

Plus complexe encore est l'action des *foules* sur chacun de leurs membres.

De là, des phénomènes spéciaux à la psychologie des foules et aux activités collectives.

Le Dr Gustave Le Bon a mis au clair avec une grande habileté beaucoup des phénomènes de cette psychologie [1]. Mais il les a expliqués par des raisons que nous ne pouvons accepter. La psychologie des foules ne nous paraît pas résulter d'une *fusion* des psychologies particulières dans une psychologie collective. Ce serait à nouveau retomber dans le merveilleux. Elle s'explique au contraire clairement par les *réactions* des psychologies particulières les unes sur les autres lorsque mises en présence au milieu d'une foule.

Dans l'ensemble, l'influence de la foule sur les individus se manifeste par une excitation de la sensibilité commune à la majorité des individus de la foule, et de la volonté instinctive correspondante, puis la réduction ou oblitération de la pensée et de la volonté réfléchie.

Cela tient à ce que les individus assemblés en une foule, grande ou petite, ne peuvent mettre en commun naturellement, lorsqu'il veulent penser et agir, que ce qui leur est effectivement commun Ce sont surtout la sensibilité, ensuite les traditions et croyances. Il ne peut en être de même au contraire des connaissances personnelles techniques et autres. Chaque individu a son passé, son acquis. Plus la foule sera hétérogène, c'est-à-dire composée d'éléments divers et disparates, plus la concordance sera impossible ou réduite entre ces divers éléments. Une foule plus homogène présentera moins de discordances, mais en présentera encore. Le travail de pensée est chose toute personnelle. Il ne peut être mis en commun. Il repose sur les capacités et les connaissances, personnelles et différentes. La difficulté

[1] Cf Dr G Le Bon, *Psychologie des foules*. — Tout en mentionnant l'œuvre de cet écrivain nous croyons devoir, outre les réserves du texte ci-dessus, mettre en garde le lecteur contre ses tendances. En plus de beaucoup de contradictions dans ses ouvrages, il se révèle comme appartenant aux fatalistes sociaux et aux libéraux biologistes.

de penser sera d'autant plus grande que la foule sera plus hétérogène. C'est pourquoi les foules en général ne sont jamais rationalistes et réfléchies, mais seulement instinctives.

Cette domination de la sensibilité dans les foules les fera ou cruelles, le plus souvent, ou parfois généreuses, le tout sans mesure, la reflexion logique n'intervenant pas. En outre, la sensation de force et d'irresponsabilité qu'elles retirent de leur nombre, c'est-à-dire que chaque individu retire de la présence des autres, les rend encore plus absolues dans leurs impulsions sensibles, par un sentiment égoïste d'avoir peu ou point à craindre. L'imitation agit enfin dans le même sens.

Les foules ne se laissent point convaincre par le raisonnement. Elles sont au contraire très accessibles aux images émouvant les sentiments, aussi à l'appel aux traditions communes, en général à tout ce qui agit sur l'esprit sans demander une nouvelle compréhension logique quelque peu ardue. Aussi sont-elles également très portées à l'imitation.

Ce sont là autant de moyens de les influencer et conduire vers le bien ou le mal pour celui qui, au milieu d'elles, a gardé son sang-froid.

Les foules ne s'instruisent elles-mêmes que par une expérience immédiate, patente, très facilement compréhensible, indiscutable par sa violence même. Elles oublient rapidement.

Le moyen par lequel l'intelligence peut entrer dans l'activité spontanée d'une foule, c'est la tradition commune. En leur donnant de bonnes traditions, passées peu à peu en habitudes, on leur assure de bonnes règles de conduite. Mais elles sont incapables d'améliorer elles-mêmes leurs traditions, d'en faire ce que nous allons bientôt appeler des « traditions vivantes ». Elles sont routinières.

C'est donc la domination ordinaire de l'instinctif sur le réfléchi qui donne aux foules leur caractère. Celui-ci comprend beaucoup de défauts et quelques qualités. Il se rapproche dans l'ensemble de celui de l'animal.

Les réactions de milieu que nous venons de noter disparaissent presque toutes bientôt dès que le milieu qui les a suscitées est changé. Elles ne sont que momentanées. Elles agissent surtout sur la sensibilité. Comme celle-ci est le moteur premier de l'action, elles sont importantes à connaître pour l'organisation des mobiles, soit celle pratiquée par le sujet sur lui-même, soit, surtout, celle plus fréquemment réalisée et d'usage plus courant, appliquée aux autres.

§ 2. — Modifications durables

L'individu fait, au contact du réel extérieur et par activité personnelle dans ce milieu, des acquisitions individuelles qui sont durables, c'est-à-dire se maintiennent bien longtemps après que les conditions qui leur ont donné naissance ont disparu.

Quoiqu'il soit toujours malaisé d'établir des distinctions dans la trame des phénomènes psychologiques, on peut distinguer dans ces acquisitions : 1° l'accroissement des connaissances ; 2° le développement des facultés ; 3° l'habitude qui est un peu comme la synthèse des précédentes acquisitions.

D'après ce que nous avons dit de la méthodologie du savoir, toute connaissance nous vient à la fois de la sensation, qui nous révèle le réel extérieur, et de la réflexion intelligente, qui le comprend.

Au contact du réel il y aura donc, par ces moyens, des acquisitions de connaissances. Elles seront durables grâce à la *mémoire*.

On distinguera des *acquisitions sensorielles*. Elles sont particulièrement importantes dans la connaissance pratique et expérimentale.

En outre il y a des *acquisitions logiques*. Ce sont tous les jugements et raisonnements une fois faits et trouvés justes, que la mémoire conserve. Quand, par la suite, survient un désir de telle nature que le raisonnement ainsi classé permette d'y satisfaire, la volonté entraîne l'action suivant les directions du raisonnement déjà fait et sans que l'intelligence ait à en faire un nouveau.

Chez les hommes, les acquisitions de la connaissance ne se font pas seulement en présence même des objets à connaître. La connaissance s'obtient aussi à l'aide de *symboles* : langage, écriture, dessin, etc. Grâce à ces signes conventionnels, il est possible, à partir de connaissances déjà classées dans la mémoire, d'évoquer, grâce à l'intelligence et l'imagination, la possibilité d'autres sensations et conséquemment d'autres réalités que celles immédiatement perçues. Ces possibilités sont aussi classées dans la mémoire.

L'avantage de ce mode d'acquisition de connaissances est d'éviter à chacun d'être obligé de refaire toutes les expériences pratiques déjà faites par d'autres. Par là on peut arriver plus

vite aux mêmes conclusions et enrichir beaucoup plus la mémoire. Mais cela ne va pas sans de grands dangers.

D'abord il est important de remarquer que ces symboles se rapportent en général à des *abstractions*. Or toute abstraction est un appauvrissement du réel, du fait particulier. Les abstractions sont nécessaires pour la connaissance générale. Mais comme d'autre part un concept, une idée ne valent, pratiquement parlant, que pour ce qu'ils représentent de réel ou de réalisable, il n'en reste pas moins que la connaissance des seules abstractions risque fort de ne pas mettre en contact intime avec la réalité particulière et complexe. Or, c'est celle-là seule qui compte finalement [1].

En outre les diverses représentations que chaque individu se construit à lui-même à l'aide de ce qu'évoquent les symboles c'est-à-dire de ce qui lui est personnellement déjà connu, ne se ressemblent pas entre elles identiquement, ni dès lors non plus à la réalité.

Mais toute science vraie ne concerne directement ou indirectement que le réel. Même une science toute d'idées se rapporte finalement au réel. Les idées ne sont que des déductions logiques à propos et à partir du réel.

De là, pour la science livresque, un risque extrême d'irréalité. Il ne se lève que par le contact le plus grand possible avec la pratique, corrigeant les compréhensions fausses.

On appelle *instruction* l'acquisition des connaissances. Dans les civilisations avancées elle se fait pour la plus grande partie par symboles. C'est une nécessité à cause de l'étendue des connaissances à acquérir. Mais il faut prendre bien garde d'éviter les inconvénients, en maintenant le réalisme expérimental le plus possible.

C'est justement le développement inévitable de l'instruction par symboles dans les civilisations prospères et complexes qui leur donne tendance à l'ignorance du réel ou à une connaissance fausse de celui-ci, ce qui conduit inexorablement aux décadences.

Le *développement des facultés* s'obtient par l'exercice de

[1] Sans nier, bien sûr, la valeur des abstractions, W. James a cependant très judicieusement rappelé la valeur du particulier en disant : « Que les philosophes depuis Socrate aient lutté à qui mépriserait le mieux la connaissance du particulier, et vénérerait le plus la connaissance du général, voilà qui passe l'entendement. Car enfin la connaissance la plus vénérable ne doit-elle pas être celle des réalités les plus vénérables ? Et y a-t il une réalité précieuse qui ne soit concrète et individuelle ? L'universel ne vaut que dans la mesure où il nous aide, par le raisonnement, à découvrir des vérités nouvelles sur des objets individuels ». W. James, *Précis de Psychologie*, trad. fr. p. 317.

celles-ci. Inversement, elles s'affaiblissent par l'inaction. C'est le développement de la fonction par l'usage, la cinétogénèse des Lamarckiens, considérée dans la personne.

Cela s'applique aux facultés physiques et aux facultés psychologiques. Nous avons dit que ces acquisitions sont individuelles, non héréditaires.

— La sensation s'émousse vite dans la satiété, s'aiguise par contre par la répétition du désir et de la satisfaction modérée. Il en est de même de la sensibilité en général et par suite des sentiments.

— L'intelligence et surtout la volonté s'accroissent aussi par l'usage, et notamment la volonté libre. Etant donnée l'énorme importance de celle-ci dans l'activité de l'individu, son développement est du plus grand intérêt.

C'est naturellement dans le jeune âge que cette plasticité du caractère est la plus grande, mais elle existe aussi de façon très nette et utile par la suite.

Lorsqu'un individu s'est livré un grand nombre de fois aux mêmes activités, il est enclin à les reproduire. Cette propension durable à reproduire des activités antérieures est *l'habitude*. Elle exprime, de façon plus instinctive que réfléchie, la synthèse des acquisitions précédentes et de tendances psychologiques spontanées.

A l'origine de l'habitude, on trouve en effet la meilleure connaissance de ce qui se rapporte à l'activité considérée, par opposition à des activités nouvelles ; de même le meilleur développement des facultés qui y correspondent, aussi bien le développement de la sensibilité et des désirs que celui des facultés psychiques et physiques de réalisation ; puis des enchaînements logiques tout préparés dont la valeur est éprouvée et qui finissent par atteindre un automatisme analogue à celui des instincts, ce qui alors dispense l'intelligence d'attention ; enfin une affectivité altruiste apparente pour ce qui est éprouvé depuis longtemps comme bon. Aspirations, désirs de moindre effort, sécurité dans le résultat, affectivité inclinent donc à l'habitude [1].

Au début, les activités qui susciteront l'habitude ne comportent pas naturellement ces caractères. Elles exigent donc plus d'effort qu'il n'en faut pour suivre d'autres habitudes déjà acquises. Mais une fois la nouvelle habitude obtenue et développée,

[1] Pour Ravaisson (Thèse sur *L'Habitude*), l'habitude serait une manière d'être permanente contractée, par suite d'un changement, à l'égard de ce changement qui lui a donné naissance.

elle est bien ce que nous venons de dire par rapport aux activités non habituelles.

L'importance de l'habitude est très grande dans les activités pratiques.

Apprendre la pratique d'un métier, c'est-à-dire développer une habileté manuelle, c'est se donner des habitudes. C'est en effet classer dans la mémoire toute une suite de sensations et d'enchaînements logiques si familiers à l'esprit qu'il puisse en parcourir, en grande partie instinctivement, la série, avec rapidité et aisance, sans se tromper ni en sensations, ni en relations logiques. A ce point les mouvements, sont en majorité des mouvements réflexes, c'est-à-dire exécutés automatiquement sans que l'intelligence ait à les commander en pleine conscience. Ils sont alors beaucoup plus rapides et moins fatigants [1].

Ces automatismes acquis et d'ailleurs modifiables sont extrêmement nombreux dans la vie active. Ils la rendent beaucoup plus facile. Par leur superposition au caractère spontané, lorsqu'on a réussi à les obtenir, ils modifient les manifestations de ce caractère. De là l'expression courante et juste : « L'habitude est une seconde nature ».

L'avantage des habitudes dans les activités est donc d'accroître la rapidité, de diminuer la fatigue, d'augmenter la sécurité.

L'inconvénient et le danger sont d'incliner l'individu à se contenter des mêmes méthodes d'action sans chercher le mieux. En effet l'intelligence est moins active, une fois l'habitude créée, et d'autre part le passage à une activité non encore habituelle comporte plus d'effort. Le désir de mieux et l'activité soutenue de l'intelligence remédient à cette tendance.

L'éducation se propose de développer et améliorer les individus en leur corps et leur caractère par l'obtention de modifications durables utiles. Relativement au caractère elle comprend donc, outre l'instruction, le développement des facultés et l'acquisition d'habitudes.

[1] Cf. Hartness, *Le facteur humain dans le travail* (Dunod et Pinat).

CHAPITRE VI

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ (*suite*)
LE PROGRÈS DANS LES ACTIVITÉS.
TRADITION VIVANTE. DISCIPLINES

§ 1. — Progrès et tradition

Les considérations précédemment exposées nous conduisent à des conclusions décisives dans l'organisation des activités.

Elles se résument ainsi :

Dans les durées historiques, les caractères spontanés que les humains portent en eux dès leur naissance et dont une très forte part est héréditaire et transmissible, se montrent, d'individu à individu, en des combinaisons variables sur une base commune. Ils sont pratiquement invariables en *moyenne générale* dans l'ensemble de chaque groupe ethnique. Il n'y a pas évolution de la nature humaine en tant que reçue de naissance.

Au contraire, par exercice de leurs facultés dans un milieu approprié, les hommes peuvent fixer *individuellement* sur eux-mêmes des qualités non transmissibles, mais d'importance extrême dans la direction et l'exécution des activités.

— Nous avons par là même l'indication de ce qui peut paraître « évoluer », de ce qui peut réellement progresser. Ce sont évidemment les caractères individuellement acquis grâce à la plasticité de notre être individuel et à une action appropriée, qui sont seuls susceptibles de progrès. Il est facile dès lors de définir le progrès possible et ses conditions de réalisation.

Le seul progrès possible sera l'*accroissement de l'acquis humain utile*, non physiologiquement héréditaire, mais produisant l'amélioration des conditions psychologiques de l'action

(développement des facultés, accroissement des connaissances, etc.).

Or, chaque individu, isolé des autres hommes, livré à ses propres observations, à sa seule intelligence, ne peut faire que très peu d'acquisitions utiles. Son expérience et sa compréhension sont très limitées.

Au contraire, soit par enseignement direct, soit par l'intermédiaire des symboles, il peut profiter de l'acquis des autres lorsqu'il en est averti directement ou indirectement par eux. Le progrès réalisé par l'un, s'il n'est pas héréditaire, est pourtant *transmissible* à l'autre.

Pour que les progrès individuellement réalisés, et non physiologiquement héréditaires, deviennent communs à tous les hommes ou au moins à un très grand nombre d'entre eux, dans l'espace et le temps, il faudra donc que les individus ou les générations les ayant réalisés transmettent aux autres leurs connaissances acquises, les méthodes leur ayant permis de développer leurs facultés ou d'assurer leurs activités. Ils apprendront à leurs successeurs, par expérience directe ou par symboles, à refaire ce qui leur a été appris, et ce qu'ils ont découvert et appris d'eux-mêmes.

D'où ce corollaire : *tout progrès commun aux hommes doit être refait dans chaque individu. Cela nécessite par conséquent une transmission extérieure qui est la tradition.*

Le progrès humain est ainsi le fruit, non pas d'évolution interne, mais d'additions successives de connaissances, chaque génération s'efforçant d'améliorer ce qu'elle a reçu avant de le transmettre à son tour.

Tout progrès particulier est une addition nouvelle aux connaissances anciennes, complétant ou réformant celles-ci en ce qu'elles pouvaient avoir d'insuffisant ou d'erroné.

Le progrès est additif (ou soustractif) [1].

Il suppose donc toujours la connaissance des résultats antérieurement acquis, sans quoi chaque génération, chaque individu devraient reprendre sans cesse l'œuvre de toute l'humanité et retomber au besoin dans les mêmes erreurs ou dans d'autres.

Au contraire, la connaissance des résultats anciens fait que même une erreur antérieure est utile dès qu'elle est comprise et que le souvenir en est gardé. Elle montre la voie reconnue mauvaise et où il ne faut pas s'engager.

La tradition est l'ensemble des résultats acquis et transmis.

[1] La soustraction n'est qu'un mode spécial d'addition, algébriquement parlant.

Ainsi la tradition permet aux hommes : 1° *de faire passer un progrès individuellement acquis d'un individu ou d'une génération à l'autre* : 2° *de ne pas user leur temps à recommencer indéfiniment les mêmes expériences que leurs devanciers.*

La condition nécessaire de tout progrès humain est donc la TRADITION.

Le but du progrès, c'est encore l'élaboration de meilleures traditions.

Notamment il n'y a pas de science sans tradition. La science, dans son sens le plus étendu, soit le savoir concernant tout ce qui intéresse les activités humaines, est la tradition même et inversement [1].

Ce qu'on appelle plus spécialement « les sciences » actuellement, n'est qu'un ensemble de traditions particulièrement sûres et éprouvées, grâce à une méthode d'acquisition, la méthode scientifique qui est elle-même la plus importante des traditions intellectuelles que nous possédions actuellement.

Lorsque tout le savoir humain sera soumis à la méthode scientifique, les sciences seront toute la tradition générale. Cela évitera ou restreindra beaucoup les erreurs. Actuellement on est loin de pareille chose. Beaucoup de connaissances sont relatives à des sujets où la méthode scientifique s'applique encore mal.

On saisit dès lors tout ce qu'il y a d'imbécile dans toute attaque contre la tradition, dans l'opposition qu'on veut établir entre progrès et tradition.

Assurément la véritable signification de tout ce qui est tradition n'est pas toujours comprise. Il faut donc là préciser plus complètement.

La tradition est essentiellement ce qui a paru exact et bon aux générations précédentes et qu'elles ont transmis. Mais la dernière de ces générations, celle existant au moment considéré, a pour devoir humain, non seulement de recevoir avec reconnaissance la tradition et de la transmettre à son tour, *mais aussi de l'accroître et de l'améliorer afin, comme ses devancières, d'apporter sa part à l'enrichissement et au perfectionnement des connaissances*. Car il n'y a pas que des connaissances exactes, il y en a de fausses, et par suite il n'y a pas que de bonnes traditions, il y en a de mauvaises ou incomplètes, c'est pourquoi il faut les réexaminer et revérifier sans cesse.

[1] « L'humanité, disait Pascal, est un homme qui ne meurt pas et qui apprend toujours ». Cela n'est vrai que par la tradition.

Agir autrement serait cesser d'augmenter l'héritage reçu, se refuser au labeur nécessaire, profiter du travail des autres sans en fournir soi-même.

Par définition donc la tradition ne se conçoit que VIVANTE, c'est-à-dire susceptible d'être accrue ou réformée par la génération qui en a la garde à chaque instant.

La tradition n'est ainsi jamais immuable. Somme de l'expérience des siècles, chaque siècle doit y déposer le fruit de sa propre expérience.

Chaque tradition doit donc être reçue comme une expression probablement exacte de la vérité, telle que l'ont cru distinguer les devanciers. Mais il ne faut jamais hésiter à la réformer ou transformer, si, après examen complet et précis, selon les meilleures méthodes, il est prouvé que cela peut être fait avec avantage. Tradition implique non seulement continuité, mais *continuation*.

— Lorsque la nature *entièrement progressiste* de la tradition n'est pas comprise, elle fait alors place à la *routine*.

La routine est une tradition morte. C'est une tradition que l'on reçoit sans vouloir faire, ou sans penser à faire, l'effort nécessaire pour la vérifier, l'améliorer ou l'adapter.

Mais la routine ne doit pas plus être confondue avec la tradition que l'esprit brouillon et de perpétuel changement pour le seul plaisir du changement ne doit l'être avec l'esprit de progrès et l'aspiration vers le parfait. C'est remplacer l'acte réfléchi et utile par la singerie.

De même que l'esprit brouillon est la négation du progrès, la routine est la négation de la tradition qui n'est tradition que si elle est vivante et progressive.

Par contre, il faut bien remarquer que, beaucoup de choses restant constantes dans le monde, et que la nature humaine fondamentale n'évoluant pas, il y a beaucoup de traditions pouvant rester constantes aussi, au moins en leurs principes. Ce sont celles qui, se rapportant à de ces éléments durables, reposent, en outre, sur la base d'observations exactes. Elles n'ont plus besoin alors que d'améliorations de détail et surtout *d'adaptations* aux formes multiples que prennent les activités humaines du fait même du progrès traditionnel.

Enfin le progrès en cessant d'être « évolutif », cesse d'être à la fois héréditaire, spontané, mystérieux et fatal.

Le progrès est le résultat d'efforts accumulés.

Les hommes n'ont pas, pour le voir se dérouler, qu'à se croiser les bras et à regarder faire la Nature. Il leur faut tra-

vailler, sans quoi rien ne bouge, ni ne change, ni ne se modifie vers le mieux dans leur condition.

A nouveau, rien sans peine. C'est l'éternelle loi de l'humanité : La seule source d'un bien assuré est l'effort.

C'est bien regrettable peut-être, mais c'est ainsi. Il serait plus agréable, il est permis de le penser sans que ce soit bien sûr, que les hommes n'eussent rien à faire pour voir s'améliorer d'elle-même, d'âge en âge, leur destinée. Mais croire qu'il en est ainsi serait une illusion. Ce n'est pas vrai.

§ 2. — Role et importance de la tradition. — Les disciplines

Le rôle de la tradition vis-à-vis des individus se conçoit sans peine d'après les précédents développements de cette étude.

Nous venons de voir que la tradition est la condition du progrès. Elle est donc d'abord la *base* sur laquelle s'appuie la *pensée créatrice et l'invention utile*, réalisées à partir du connu antérieur acquis par d'autres.

Mais peu de gens inventent.

Dans la pratique, la grande utilité des traditions est de fournir des *directions éprouvées d'action*.

En ce second sens : 1° Elles aident celui qui veut penser et vouloir sainement, à le faire ; 2° elles fournissent des directions logiques aux individus, soit sur les questions dont ils n'ont pas le temps de s'enquérir, soit qu'ils pensent faiblement ou pas du tout ; 3° elles agissent de même vis-à-vis des foules qui ne raisonnent pas.

— Dans le premier cas en effet l'individu soumis à sa sensibilité cherche à en régler les élans et à les satisfaire, en ce qu'ils ont de bon, à l'aide de son intelligence. Mais celle-ci n'est ordinairement pas extrêmement puissante chez l'individu moyen. D'autre part résister à l'aspiration vive (y compris l'inertie ou paresse) ou à la passion violente exige un effort, souvent pénible, de la volonté. Celle-ci cherche un point d'appui dans le raisonnement logique. Mais la logique individuelle isolée est d'une aide insuffisante. Elle serait loin, laissée à ses seules forces, de voir clairement toutes les conséquences. Ou bien même encore l'esprit, sous l'influence de la passion, ruse pour justifier celle-ci. Les hommes croient plus volontiers ce qu'ils désirent.

Or, en même temps, presque chacun est prêt à profiter de l'expérience de ceux ayant été dans la même situation déjà.

La tradition révèle justement les conclusions de cette expérience. Elle donne ce qui est pensé *à froid* par l'ensemble des hommes et constitue un guide pour l'individu placé au milieu de ses passions.

Elle l'aide donc à trouver lui-même le raisonnement juste en donnant à celui-ci tout le poids de l'expérience d'autrui. Et par là même aussi, elle lui facilite la volonté et l'action conformes à ce raisonnement.

— Mais, d'autre part, ce serait une erreur, et ce fut celle des philosophes du XVIIIe siècle, de croire que chaque homme peut réviser rationnellement toutes les connaissances dont il se sert et préparer de même ses actions. Le voulût-il, que dans l'état actuel de l'étendue des connaissances mises en œuvre, ce serait au-dessus de ses capacités, quelles qu'elles fussent. Il est obligé d'agir toujours sur des bases en grande partie acceptées de confiance, confiance qui peut être réfléchie d'ailleurs dans l'ensemble.

En outre, beaucoup d'hommes ne raisonnent pas eux-mêmes leurs actes, soit faute de *temps*, soit par paresse d'esprit, soit par incapacité mentale ou impulsivité imitative. C'est en effet un travail long, ardu et exigeant de la ténacité et du temps qu'un travail cérébral soutenu et utilement conduit.

Cela amène la masse des hommes à agir en pratique la plupart du temps d'après des raisonnements *qu'ils n'ont pas faits ou vérifiés eux-mêmes*, et qu'ils adoptent par confiance raisonnée ou imitation instinctive.

Ces raisonnements tout faits s'interposent entre leur sensibilité et leur action. Ils *jouent le rôle de filtration* et de direction que la raison individuelle n'a pas le loisir ou la capacité de remplir.

Tout homme, avons-nous dit — et surtout dans les activités modernes — est pour une forte part de ses activités dans ce cas. Plus encore que les autres y sont à l'ordinaire ceux qui se prétendent « libérés ». Leur « libération » consiste le plus souvent à s'abandonner à l'impulsivité qui, tantôt les livre aux instincts spontanés, mais tantôt aussi à l'imitation mécanique.

Bonnes ou mauvaises, il y a *toujours* des traditions. Nul ne peut prétendre avoir trouvé *seul* toutes ses méthodes d'actions.

Ce sont les *traditions* qui fournissent ces raisonnements tout faits qui, pour une cause ou l'autre, remplacent ou complètent chez les hommes, à la direction de beaucoup de leurs actions, leur intelligence par les directions transmises.

D'après ce que nous avons dit du rôle de l'intelligence dans l'action, on saisit toute l'importance de la direction traditionnelle. Dans les cas où l'individu ne se trouve pas à même, pour

l'une ou l'autre raison, d'agir conformément à *sa* logique, il agit selon celle des autres. Lorsque la tradition est bonne, c'est avec le plus grand avantage pour la plupart des gens.

— De cela il y a un cas particulièrement important pour les pays qui prétendent s'organiser démocratiquement. C'est celui résultant de la psychologie des foules. Nous avons dit que celles-ci ne raisonnant pas, les traditions sont le seul moyen de réintroduire quelque raison dans leurs pensées et décisions.

— On voit quelle immense rôle jouent les traditions dans les activités. Elles fournissent *les normes générales d'activité* selon lesquelles la masse des individus agira consciemment ou semi-consciemment.

Elles apportent les *DISCIPLINES* ou règles générales d'action.

Ainsi elles fournissent aux individus et aux peuples les connaissances qu'aucun homme ne peut prétendre découvrir par ses seules forces, ses possibilités à ce point de vue étant infimes auprès de ce qui est traditionnellement accumulé. Et parmi ces connaissances transmises, se trouvent des méthodes ou règles générales d'action, c'est-à-dire des disciplines donnant la *direction* logique que chacun aurait plus ou moins grand'peine à dégager rationnellement de la seule connaissance du réel. Ces disciplines ont en même temps l'avantage d'unifier les activités et d'en faciliter la coordination. Elles s'expriment partie dans les lois et institutions, partie dans les idées morales et coutumes, partie dans les méthodes techniques et pratiques.

L'importance des traditions dans la vie humaine devient dès lors complètement évidente.

Personne ne peut se passer de la tradition et des disciplines traditionnelles. Supprimer la tradition c'est, en pratique, la même chose, pour la plupart des hommes, que de supprimer la logique en même temps que le savoir.

L'absence de traditions, laissant l'individu livré à ses seules forces intellectuelles, l'abandonne en fait le plus souvent à ses impulsions instinctives. Nous avons dit que c'était le rapprocher de l'animalité.

La tradition, lorsqu'elle est bonne, l'en écarte et l'humanise en faisant profiter son intelligence de l'acquis intellectuel de tous les autres.

Sans tradition chaque génération en serait au même point que la première. Nous en serions toujours à l'âge de pierre.

C'est la tradition qui nous fait ce que nous sommes, doit-on dire, répétant sensiblement le transformiste Le Dantec.

Les morts nous ont engendrés, mais cela deux fois : dans notre être physique, et dans nos connaissances et disciplines régulatrices de notre vie. Si les générations séparées par l'intervalle de longs âges, les anciens et les modernes par exemple, ont des techniques et un mode de vie différents, ce n'est pas à une évolution interne qu'ils le doivent ; c'est à la tradition. Elle assure aux derniers venus leur meilleur sort et leur meilleure compréhension du monde matériel et moral. Même les tout derniers perfectionnements et découvertes lui sont dûs puisque, sans elle, sans l'accumulation des vérités positives ou des erreurs réformées, ils n'eussent été possibles ou concevables.

Si l'on pouvait suspendre un temps la tradition, on verrait les générations privées d'elle être privées aussi du progrès, réalisé avant elles, jusqu'à ce qu'elles le refassent elles-mêmes. Mais le refaire n'est pas toujours aisé et rapide. En même temps cette suspension de la tradition montrerait combien le progrès se réalise seulement dans les acquisitions extérieurement transmises.

Peu d'exemples d'une telle suspension de tradition sont recueillis nettement dans l'histoire.

Il en est cependant un assez frappant. C'est celui de la tradition de l'œuvre d'Aristote et des philosophes grecs en Occident.

Après l'effondrement de l'Empire Romain, l'Occident posséda seulement, parmi les productions de ce puissant génie, son « Organon » [1], et encore pour partie.

Les Arabes, au contraire, avaient connu et étudié les écrivains grecs. Ils eurent des philosophes péripatéticiens tels qu'Avicenne (XIe siècle), Averrhoès (XIIe siècle). Par les Juifs d'Espagne, qui eux-mêmes, avec Maimonide, eurent des penseurs notables, on connut alors la *Physique*, la *Métaphysique*, les *Morales* et la *Politique* d'Aristote.

De là, en Occident, l'introduction d'idées fécondes, à la fois nouvelles et bien vieilles [2], et que développa particulièrement, avec tout son génie personnel, saint Thomas d'Aquin.

Enfin à la prise de Constantinople (1453) les savants grecs se réfugièrent en Italie. Ils apportèrent à tout l'Occident le reste des œuvres des philosophes de l'Antiquité, pour la plupart encore ignorées. Dès lors commença la Renaissance.

On voit là un exemple de tradition suspendue durant de nombreux siècles, *privant pendant ce temps toute une partie de l'humanité d'incontestables bienfaits*. Rétablie, elle agit d'une

[1] Dont un exemplaire avait été envoyé de Constantinople à Charlemagne.
[2] Aristote vécut, rappelons-le, de 384 à 322 avant J.-C.

façon qui, malgré de nombreux abus philosophiques, est au total extrêmement féconde et montre combien ont perdu les générations privées de cet acquis intellectuel depuis longtemps réalisé. — Ce n'est pas, bien entendu, qu'il faille considérer, à la manière de sectaires bornés, ignorants ou menteurs, le Moyen Age comme une « longue nuit » interrompue heureusement par la Renaissance. Par contre, il faut reconnaître que la Renaissance apporta des éléments à la fois anciens et nouveaux que le Moyen Age, en ses patients travaux, n'avait pas encore retrouvés.

On peut par là conjecturer ce que l'humanité a perdu par l'anéantissement complet et irrémédiable de beaucoup d'œuvres anciennes (bibliothèque d'Alexandrie, invasions barbares, etc.).

Ainsi apparaît également combien sont criminelles et nuisibles à l'humanité entière toutes les destructions d'œuvres faisant partie du patrimoine humain, destructions renouvelées par les Allemands dans la grande guerre (bibliothèque de Louvain, œuvres d'art, monuments qui nous instruisent autant que des livres, etc.).

Etant donnée cette extrême importance des disciplines traditionnelles, leur qualité entraîne beaucoup de conséquences. Selon qu'elles seront bonnes ou mauvaises, c'est-à-dire exactes ou erronées, les activités aboutiront au succès ou à l'insuccès.

Le terme *idée*, dans son sens le plus complet, embrasse toutes les représentations intellectuelles. Mais les dénominations *idées courantes* ou *idées générales* s'appliquent aux concepts d'ensemble d'où dérivent les disciplines de pensée et d'action. C'est à ce titre et dans ce sens que nous avons à les considérer ici.

De façon générale, *tant valent les idées, tant valent les hommes, et tant valent les hommes, tant valent les choses qu'ils mettent en œuvre.* Ce qui distingue le civilisé du sauvage ce ne sont pas des aptitudes physiques meilleures Celles-ci seraient sans doute en faveur du sauvage. Ce sont des aptitudes intellectuelles. Mais celles-ci, par quoi s'expriment-elles finalement dans l'ensemble? Par des méthodes d'action, c'est-à-dire par la possibilité de comprendre et utiliser celles transmises, et d'en trouver soi-même, à l'occasion, de nouvelles.

Pour une même race, avec des capacités intellectuelles et physiques déterminées, avec à disposition un sol d'une certaine fertilité, un sous-sol d'une certaine richesse, et toutes autres choses égales, la situation matérielle et morale sera différente selon les idées générales adoptées. Car, nous l'allons bientôt

voir, ce ne sont pas toujours les mêmes idées qui sont conservées.

Les idées, pour un individu ou pour un peuple, caractérisent les activités en les dirigeant.

Les hommes cherchent le mieux. De là leur effort pour trouver de nouvelles idées, effort qui est la source du progrès, mais, en cas d'erreur, conduit aussi à la régression.

En ce dernier cas, tant que les hommes ne se sont pas aperçus de leur erreur, ils éprouvent du fait de leurs idées fausses des déconvenues, sources de misère. Il leur faut à l'ordinaire longtemps pour comprendre où la faute a été commise, presque toujours plus d'une génération, souvent un assez grand nombre. Il arrive aussi qu'ils n'y parviennent pas et périssent de leurs idées. Lorsqu'au contraire ils sont capables de saisir en quoi leurs idées sont erronées, ils peuvent les réformer et améliorer bientôt leur sort.

Il y a donc des idées génératrices de prospérité et des idées-génératrices de misère.

On pourrait dire ainsi qu'il y a des idées-force[1] et des idées-faiblesse.

Il y a des idées qui viennent frapper un peuple comme un malheur. On en trouve des exemples dans les nombreuses idées inorganiques qui ont actuellement cours dans le monde et spécialement en France.

Cette puissance des idées s'explique parce qu'elles définissent aux individus et aux peuples une partie des buts ou fins vers lesquelles tendent leurs activités, puis, surtout, les normes mêmes réglant ces activités.

La puissance des idées et disciplines d'action est si grande qu'elles peuvent améliorer le jeu des éléments psychologiques du caractère spontané ou au contraire en aggraver les défauts.

Cela résulte de ce rôle de logique toute faite qu'elles jouent auprès du plus grand nombre. Or c'est l'intelligence logique, aidée de la volonté, qui permet à l'individu de se maîtriser et de se conduire humainement. Ainsi un individu ou un peuple doués d'esprit vif, mais ayant adopté de mauvaises disciplines, peuvent être dépassés par des concurrents plus lourds, moins bien doués, mais conformant leur activité à de bonnes méthodes.

Les trois grandes races civilisatrices de l'Occident, les Fran-

[1] Pour éviter des confusions, disons que nous employons le terme « idée-force » dans un sens un peu différent de celui donné par Alfred Fouillée. Il entendait que les idées agissaient comme des forces dans la vie psychique. Nous voulons dire qu'elles conduisent à un déploiement de force ou à la faiblesse dans la vie active, psychique et matérielle.

çais, les Anglo-Saxons et les Allemands ont des capacités intellectuelles à peu près équivalentes, mais des caractères très différents. Lorsqu'une discipline commune et identique règle leurs actions, comme c'est le cas en sciences, avec la méthode scientifique, les trois races obtiennent des résultats voisins. Au contraire dans leurs autres activités, elles avaient adopté des normes générales très différentes les unes des autres, et ce sont les Français, venant en tête en sciences, qui arrivaient là les derniers.

§ 3. — Du rôle des disciplines traditionnelles dans la prospérité ou la décadence des peuples

L'importance des traditions et des disciplines qui y sont incluses est telle que ces dernières font et défont la prospérité des peuples. C'est à elles sous des formes diverses, qu'on peut le plus légitimement rattacher les variations de fortune des civilisations.

L'histoire du monde Antique et l'histoire en général révèlent l'apparition des idées inorganiques, c'est-à-dire de disciplines traditionnelles mauvaises, à la fin des civilisations.

On est tenté, lorsqu'on croit à l'évolution de la nature humaine fondamentale, d'expliquer la croissance et le déclin des civilisations par des raisons biologiques de la façon suivante :

Au début, partant de modes de vie plus simples et rudes, le peuple envisagé serait physiologiquement mieux constitué La sélection naturelle aurait agi jusqu'à ce moment en toute dureté. Grâce à elle, grâce aussi à l'obligation de vaincre sans cesse mille difficultés menaçantes, les qualités mentales et physiques des individus survivant et perpétuant la race, seraient particulièrement choisies et développées.

Puis viendrait, par le jeu même de ces qualités, la civilisation et l'abondance. Au sein de celle-ci la sélection n'agirait pas avec la même rigueur. Les facultés n'auraient plus autant d'emploi, la race s'abâtardirait, elle entrerait en déchéance et céderait bientôt la place à une race plus près de la misère, par là même plus solide, non encore éprouvée par les inconvénients du bien-être.

— Pareille manière de voir peut séduire l'esprit, mais elle n'est pas justifiée, au moins comme explication suffisante

D'abord, avons-nous noté déjà a propos de l'évolutionnisme, la sélection naturelle s'exerce à peine moins en société civilisée.

Elle est seulement retardée. Cela est surtout vrai pour l'Antiquité qui n'a pas connu les moins retentissantes décadences. Les maladies et la mort étaient alors de bien peu moins sévères aux périodes de pleine prospérité qu'à celles du début.

En outre, et notamment dans ces anciennes civilisations, il n'y a que quelques classes qui arrivent à posséder une abondance extrême. Les autres n'ont qu'un bien-être modéré, en particulier les campagnards. Ces éléments ne sont pas dans des conditions de vie défavorables, de nature à les affaiblir. Or, c'est là que se renouvellent les autres classes, car, à ces périodes de civilisation, les aristocraties ne sont plus fermées.

Puis jusqu'à présent les sociétés, même les plus prospères, ont eu un mode de sélection. C'est la misère persistant dans les très basses classes où tombent les éléments défectueux (pas eux seulement d'ailleurs).

La moindre fécondité qui se constate aux époques de décadence est elle-même affaire d'organisation sociale et de mentalité, non d'état physiologique[1].

Enfin les facultés mentales trouvent tout autant à s'exercer dans ces périodes comportant généralement une vie complexe. La volonté même est bien loin de rester sans emploi.

— Les raisons biologiques n'expliquent donc pas les décadences. D'ailleurs si les perfectionnements de la vie provoquaient l'abâtardissement, les modernes devraient être très inférieurs aux anciens. Nous avons vu qu'ils leur sont, races mises à part, très pareils.

D'autre part si la misère matérielle suffisait à susciter les vertus conduisant à la prospérité, il suffirait de quelques générations passées dans la misère, après une déchéance, pour qu'un peuple fût à nouveau purifié et reprît l'ascension vers la prospérité. Or il n'en est pas ainsi à l'ordinaire. Beaucoup de peuples restent misérables qui furent prospères et puissants à une époque. Et leur misère est très souvent due à des croyances pernicieuses (fatalisme des Arabes par exemple, et de l'Orient en général).

Ce qui change dans un peuple entre le temps de son ascension et celui de son déclin, ce qui explique les différences alors constatées, c'est la valeur des idées, c'est la valeur des *disciplines*.

Ce n'est pas la nature individuelle reçue de naissance qui se modifie, c'est cet *acquis personnel* que les traditions déterminent pour une très grande part, et même, chez la plupart des hommes, en totalité.

[1] Cf. Notre ouvrage *L'avenir de la race*, Nouvelle Librairie Nationale, Paris.

Au début des civilisations on trouve, par le fait de la nécessité matérielle, voisine et rude, plus de compréhension réaliste. Celle-ci conduit les peuples bien doués à des formes d'organisation nationale favorables.

Cette meilleure compréhension s'exprime en disciplines générales d'action, en traditions, dont les institutions ne sont que l'un des aspects. *Si ces disciplines d'action sont bonnes, la prospérité vient bientôt.*

Mais selon ce qui a été dit des traditions en général, celles-ci ne se conçoivent que vivantes. Le désir de mieux, d'une part, et, de l'autre, les réadaptations nécessaires qu'impose la prospérité même résultant de bonnes disciplines, exigent la révision constante des disciplines générales afin, soit de les adapter aux conditions matérielles nouvelles, soit de les améliorer.

Tant que la compréhension réaliste se maintient, le progrès des traditions et disciplines est réel, leur réadaptation se fait sans trop de peine. La prospérité l'accompagne.

Mais il advient facilement que cette compréhension faiblisse. Cela tient à ces raisons :

1° La civilisation en prospérant devient plus complexe. Il est plus malaisé d'en saisir les mécanismes ;

2° L'abondance, fruit de la prospérité générale, permet à beaucoup de gens de vivre dans des conditions de vie tout à fait abstraites des nécessités pratiques. Et cela se produit justement surtout parmi ceux qui ont le plus d'influence sur l'opinion et ont à la diriger, parmi ces élites dont nous parlerons au paragraphe suivant. C'est chez ceux-là que fleurissent alors, sur le mode précédemment signalé, les imaginations métaphysiques soi disant rationnelles. Celles-ci vont de côté et d'autre obscurcir les cervelles et y engendrer des disciplines fausses ;

3° Enfin dans beaucoup d'élites, l'abondance produisant la satiété, rend les désirs moins vifs, les esprits sont moins aiguisés, les volontés s'affaiblissent. Les élites abandonnent en partie leur rôle de direction de l'opinion, ou ne dirigent celle-ci que vers des idées construites au hasard et insuffisamment vérifiées. — Les masses populaires de leur côté sont restées volontaires et désireuses de plus de richesses. Mais la vie sociale est devenue trop complexe pour qu'elles la comprennent d'elles-mêmes, cela au moment où les élites ne savent plus la leur faire comprendre et les y guider.

Dès que la compréhension exacte du réel n'impose plus avec force ses conclusions, ce sont les pures impulsions sensibles immédiates qui déterminent les choix, asservissant les intelligences à leurs préférences.

— Sous ces diverses influences, les transformations de disciplines que chaque âge comporte, *ne se font plus dans le sens du perfectionnement*. Au lieu de conserver soigneusement ce qui, dans les traditions, reste exact et de ne réformer que là où c'est justifié, on bouleverse au hasard d'une fantaisie inspirée des impulsions sensibles (très souvent de la paresse et de l'inertie), et non plus du savoir objectif.

Or, nous l'avons noté, la nature humaine étant constante, les traditions, dans les adaptations sans cesse nécessaires, ont besoin, *non de bouleversements, mais de perfectionnements*. C'est pourquoi lorsque tout ou partie de ce fonds traditionnel non variable est fixé par une religion saine, les peuples en retirent de grands biens.

A partir du moment où les disciplines sont mauvaises, les activités le sont naturellement aussi. La déchéance se développe plus ou moins vite. Elle ne s'arrête que si une meilleure perception des choses revient au peuple considéré.

Ces considérations entraînent deux corollaires.

En premier lieu le fait, que les hommes se trompent souvent dans le choix de meilleures méthodes d'activité correspondant à chaque âge, contribue avec bien d'autres à rendre nécessaire, pour le bien général de l'humanité, le maintien des autonomies nationales. Si un ou plusieurs groupements se trompent dans leurs conceptions, il s'en trouve d'autres pour suivre des voies plus correctement tracées. Ils indiquent ainsi à tous la bonne direction. Avec une humanité réunie dans un seul organisme politique les traditions seraient uniformisées. Cela entraînerait beaucoup d'inconvénients pratiques. En outre cela aurait cet autre désavantage que, dans les constantes réadaptations nécessaires, si de mauvaises disciplines étaient adoptées, le remède serait infiniment plus long à venir [1].

En second lieu, et c'est là un point capital, du moment que les décadences sont le fait d'erreurs dans l'élaboration d'une discipline traditionnelle et non pas d'évolution nécessaire, il n'est plus irréalisable d'y obvier, s'il est possible de choisir rationnellement les disciplines.

Une nation, à la différence d'un être vivant avec lequel elle n'a que des analogies superficielles et sans valeur, peut vivre, *indéfiniment* (dans les durées historiques), si elle sait *s'organiser*.

En principe tout a une cause. Mais encore faut-il savoir où

[1] C'est pourquoi, dans son livre *Le Cheval de Troie* (précédemment cité), M. G. Valois dit : « Ni monarchie universelle, ni démocratie universelle ».

elle se trouve. Ici on voit le mécanisme. Il reste à n'élaborer que des idées et des disciplines traditionnelles exactes et fécondes.

§ 4. — L'ORIGINE DES DISCIPLINES TRADITIONNELLES.

Pour expliquer les décadences sous l'influence des idées, on a naturellement parlé aussi d'une « évolution des idées ». La sauce évolution fait avaler actuellement n'importe quelle bourde aux naïfs. Il était important bien sûr de l'appliquer aux idées mêmes. Cela permettait de justifier les plus saugrenues en disant : c'est l'évolution.

En fait on voit bien des enchaînements d'idées, mais non autre chose.

Un principe est posé. Tant qu'il reste tenu pour vrai, les conséquences logiques s'en déduisent pour les disciplines pratiques. Si elles n'ont pas été toutes aperçues du premier coup — c'est là le cas général — elles se développent seulement peu à peu.

Ainsi tant qu'on croit à la philosophie de Rousseau et qu'on la répand comme norme d'action, on la voit engendrer l'anarchie, même si on n'avait pas prévu cela dès l'abord.

En ce sens il paraît y avoir évolution inévitable.

Mais vienne à disparaître la foi aux principes, tout aussitôt les effets s'arrêtent. L'évolution qu'on croyait nécessaire s'interrompt. Une autre, toute contraire, peut s'établir selon les idées premières adoptées en remplacement de celles abandonnées.

« Evolution » est donc un terme aussi faux pour les idées que pour autre chose. Le progrès des idées se fait sur un autre mode. Il y a des transformations d'idées principales tantôt par addition, tantôt par suppression, avec des corollaires plus ou moins lentement développés.

D'autre part, les divers philosophes et sociologues du fatalisme social et de la désespérance qui donnent à l' « inconscient » le rôle psychologique principal, et font des hommes des automates imbéciles, ont voulu voir dans les traditions, les croyances, les opinions, les inévitables conséquences de causes dont les humains ne seraient pas maîtres et qui leur resteraient à l'ordinaire ignorées.

Les peuples seraient dominés par leurs caractères de race, ou les caractères ancestraux fixés, ou enfin par les traditions

reçues sans les comprendre ou sans même s'en douter. Ils subiraient ces influences inconsciemment et agiraient de même.

En particulier les caractères de race auraient une telle emprise que les peuples seraient incapables de changer, dans le fond, leurs institutions politiques. Sous des noms divers ils se donneraient toujours les mêmes institutions, expressions automatiquement constituées de leur tempérament héréditaire.

Il en serait donc de même de leurs idées et disciplines générales.

— Ces théories ne sont pas sans avoir un certain succès dans le public instruit, ou semi-instruit à prétentions intellectuelles. Il semble que l'accueil fait aux théories dépend très souvent beaucoup moins de leur valeur intrinsèque que de la surprise ou de l'amusement qu'elles provoquent, puis surtout de l'air supérieur qu'elles permettent à l'initié de prendre en face du philistin qu'il ahurit de ses sophismes appris. Le subjectivisme kantien, avec sa négation de l'existence des objets, « l'inconscient » d'Hartmann et autres théories moindres, mais contraires à l'acceptation bienfaisante des évidences les plus palpables, doivent à cela le meilleur de leur réussite.

Or les fatalismes sont des doctrines de misère, ils tuent volonté réfléchie et intelligence.

— Les animaux semblent être les êtres qui répondent le mieux aux définitions de l'inconscient, régulateur des activités. Ils ne sont pas capables de modifier leurs méthodes d'inconsciente activité. Ils les reproduisent d'instinct toujours pareilles.

Toute différente est la conduite des hommes. Ils modifient les leurs constamment. C'est donc que chez eux autre chose qu'un pur mécanisme est en jeu, qu'ils sont susceptibles de réflexion et de volonté libre.

Assurément bien des éléments sont susceptibles d'influencer leur sensibilité et leurs pensées. C'est pourquoi nous les avons notés dans tout ce qui précède en vue d'une organisation des mobiles. De même le caractère de race intervient. Et nous avons tenu à relever ce qui est spécial aux races les plus importantes.

— Mais il est aisé de montrer par des exemples que les peuples (à plus forte raison les individus) peuvent changer du tout au tout leurs idées et leurs disciplines générales. Cela prouve assez que celles-ci ne sont pas invariablement prédéterminées par leur caractère de race.

L'un des plus gros, des plus évidents de ces exemples est donné par le Japon. Empire oriental, il conserva jusqu'à la se-

conde moitié du XIXe siècle [1] les coutumes, les mœurs, les idées philosophiques, la civilisation, les traditions en un mot, d'une nation orientale. Ces traditions, il se les était définies à lui-même au cours des siècles et des événements de son histoire. Si l'évolution des peuples était soumise au fatalisme, et notamment au fatalisme de race, le Japon eût dû rester toujours attaché aux pratiques purement orientales.

Cependant les occidentaux avaient une civilisation, c'est-à-dire des disciplines, qui en beaucoup de points furent jugées supérieures par les dirigeants du Japon. Ceux-ci résolurent d'adopter ces disciplines et réalisèrent leur intention.

Qu'on ne dise pas qu'il s'agissait là de simples procédés techniques. Pour vouloir l'utilisation de ceux-ci et tout ce qu'ils entraînaient de conséquences, il fallait tout un changement de mentalité. Et la preuve, c'est que ce changement n'alla pas sans résistance ni lutte.

Le changement de disciplines a développé ses conséquences pratiques et a fait du Japon un Etat qui a beaucoup de points de ressemblance avec les Etats Européens.

Il en possède même à la fois dans les bonnes et les mauvaises choses puisque dans ce pays aussi les utopies socialistes européennes commencent à prendre pied et à produire leurs résultats ordinaires.

— Un autre exemple est donné par l'Allemagne. A la fin du XVIIIe siècle, les idées régnantes comportent une affectation de sentimentalité, des préférences particularistes et anarchiques jointes à une indifférence très grandes (que Gœthe partage) à l'idée de patrie allemande. Il en résulte une faiblesse militaire qui se révèle lors des conquêtes françaises. Mais à la suite de celles-ci et sous l'impulsion de nombreux poètes et philosophes (notamment de Fichte avec son « Discours à la nation allemande »), les idées se modifient rapidement. Au cours du XIXe siècle, tant sous l'influence de certains écrivains que des politiques (surtout Bismarck), l'Allemagne adopte des idées et des méthodes d'action s'écartant de celles qu'elle avait à la fin du siècle précédent. Ces méthodes et disciplines lui donnent dans les affaires industrielles et commerciales une prospérité qui lui était tout à fait inconnue auparavant. Elles accroissent sa force militaire. Elles font disparaître aussi tout vestige de tendance morale et humaine. Elles font l'Allemagne impériale. On y trouve toujours bien la même race avec les mêmes penchants spontanés, mais avec des règles d'action partiellement autres.

[1] Jusqu'en 1868, date de la révolte des Daïmios contre le Schogoun ou Taïkoun.

Le mouvement révolutionnaire actuellement en cours en Allemagne, s'il doit changer les disciplines et idées générales, modifiera également, on peut en être sûr, le développement, matériel surtout, de la vie nationale allemande.

— En France, du XVII[e] siècle à nos jours, se produisent aussi des modifications des plus complètes et des plus graves dans les idées et les disciplines. Elles sont suivies de nombreuses et extrêmement importantes conséquences.

— Sans prolonger la série des exemples, comment croire encore, avec certains sociologues, que sont vains les efforts faits par les peuples pour changer le cours de leur propre histoire.

Le soutenir par amour du paradoxe, c'est retomber dans une de ces explications étroites et unilatérales, où l'on prend sur le fait la désastreuse tendance à simplifier hors de propos et à ne voir qu'une seule des causes nombreuses entrant en jeu dans un phénomène.

Bien des causes interviennent — dont l'une est la race — pour faciliter ou entraver la conduite des peuples ou des individus. Elles font qu'une idée est comprise et acceptée ici ou là plus difficilement qu'ailleurs, qu'elle ne rencontre pas partout un milieu également favorable.

Mais ce n'est pas une raison pour nier la volonté intelligente, quelques difficultés qu'elle ait à prévaloir. *Mens agitat molem.* Lorsqu'on le nie, trop de faits de la conduite humaine restent sans explication.

— Puisque les idées ou disciplines courantes générales, si importantes, ne sont pas fatales, puisqu'on peut les choisir, leur élaboration, leur choix est particulièrement grave pour la vie des peuples et des individus.

Qui s'en charge ? D'où viennent-elles ?

Conformément à l'étymologie, nous appelerons *élite* les éléments d'une population, « choisis » de telle sorte qu'ils occupent toutes les situations prépondérantes en quelque manière que ce soit. Cela ne veut pas dire que ce soient les « meilleurs », mais seulement ceux qui ont *influence*.

Cette influence leur vient ou du talent réel, ou de la richesse, ou de l'autorité attachée à des fonctions, ou enfin de la simple habileté déployée en vue du bien ou du mal [1]. Par la nature des choses, il ne s'agit là que d'une petite minorité.

[1] Pour fixer les idées disons qu'actuellement on trouve en France parmi les éléments les plus influents de l'élite : les hommes politiques et démagogues — puis les professeurs, les savants, les philosophes, les littérateurs — enfin les financiers, les chefs d'entreprises, les hauts et moyens fonctionnaires, les grands et moyens propriétaires.

Ainsi définies, ce sont les élites qui font très régulièrement l'opinion, elles qui *répandent* les idées courantes, les disciplines générales.

C'est presque toujours chez elles aussi que celles-ci *s'élaborent*, très rarement, ou point, en dehors d'elles, surtout chez les peuples civilisés.

Nous allons voir plus loin si l'on peut attendre des élites des raisonnements corrects et à quelles conditions.

Etudions d'abord s'il est bien exact que la masse reçoive d'elles ses idées générales.

— Si intelligents qu'on les suppose, les hommes absorbés dans le quotidien labeur manuel ou analogue, ne sont pas, de ce fait déjà, dans des conditions favorables pour élaborer des idées d'ensemble. Ils le sont moins que ceux ayant acquis des connaissances et disposant de temps dans ce but. Le travail de pensée est un travail comme un autre. On ne fait pas bien à l'ordinaire plusieurs choses à la fois, ou des choses auxquelles on n'est pas préparé.

Ceux d'entre les travailleurs manuels ou analogues qui sont intelligents ont assurément une excellente connaissance de leur profession. Au contact des réalités certains acquièrent souvent beaucoup de bon sens. Ils ont même alors plus de compréhension pratique que les « intellectuels » lorsque ceux-ci ont été dévoyés par de mauvaises méthodes de pensée. Mais, même en ce cas, leurs conceptions sont limitées à leurs connaissances restreintes. Pour pouvoir les vérifier, s'assurer qu'elles sont exactes et leur donner valeur d'idées générales, il leur faudrait se livrer à de nombreuses études, c'est-à-dire justement abandonner le travail manuel, pour entrer dans les élites s'ils doivent finalement réussir. Le socialiste, et très souvent profond penseur, Proudhon fut, ainsi que beaucoup d'autres, dans ce cas. Il avait été d'abord ouvrier typographe.

Cette insuffisance de connaissances générales chez les travailleurs manuels n'est, en outre, pas ignorée de la masse. Cela empêche aussi les conceptions qu'ils pourraient émettre, d'inspirer confiance et de peser sur les pensées du public.

Enfin il leur manque, tant qu'ils sont isolés, les moyens matériels permettant la diffusion des idées.

Aussi longtemps que l'ouvrier, le petit employé, le petit trafiquant, etc. restent ce qu'ils sont, ils n'ont ni les moyens intellectuels, ni les moyens matériels, ni le prestige suffisant pour répandre des idées et méthodes générales.

— Au contraire les élites ci-dessus définies (et comprenant donc même les démagogues) sont dans l'ensemble en possession

de tout ce qui manque aux précédents relativement à la fin ici considérée.

C'est alors que les phénomènes soit de confiance raisonnée, soit d'imitation interviennent.

Devant ces élites qu'elle sait, ou suppose, plus instruite des connaissances réputées les meilleures à son point de vue, la masse a tendance à leur accorder créance.

Ce prestige s'accroît de l'autorité qui s'attache aux situations matérielles diverses des membres de l'élite.

Enfin pour répandre les idées qu'elle croit les meilleures, l'élite dispose des moyens de *faire* l'opinion, moyens particulièrement nombreux et puissants de nos jours.

Ces moyens sont à nouveau basés sur la confiance et l'imitation.

Ils consistent dans l'affirmation et la répétition, à l'aide du langage parlé (conférences, causeries), ou écrit (journaux, brochures, notamment), du dessin, etc. Ces divers modes de propagande doivent porter sur les thèmes et développements appropriés à la fois aux conceptions à répandre et au public à convaincre.

Cela détermine ce qu'on appellera de la suggestion, à condition de ne pas placer dans ce mot un sens mystérieux. Il ne s'agit pas non plus de susciter une activité « inconsciente » dans les masses convaincues ou entraînées. Il y a seulement mise en œuvre des mobiles précisés au sujet de l'imitation et de ceux de la confiance, qui les uns et les autres sont cause de l'importance des disciplines générales.

— Telles sont les *raisons*. Considérons les *faits*. Nous voyons que les idées des masses leur sont pratiquement toujours *données*. Elles ne les ont pas spontanément, elles les reçoivent.

Dans les milieux ouvriers modernes, ce sont les idées de penseurs bourgeois qui se sont répandues et constituent le fond des traditions actuelles de ces classes.

Le socialisme collectiviste est dû, chacun sait, au très bourgeois Dr. Karl Marx. Jaurès était aussi tout ce qu'il y a de plus bourgeois.

Ce sont les gouvernements bourgeois, les intellectuels de l'Université et les bourgeois eux-mêmes qui ont le plus fortement contribué à répandre en France les doctrines socialistes ou génératrices de socialisme.

Même le syndicalisme actuel, quoique plus spontanément ouvrier, mais toujours très fortement teinté de Marxisme bourgeois, a été mis en théorie par G. Sorel qui est un lettré et non un ouvrier. Les chefs des syndicats sont souvent d'anciens ouvriers, mais ayant abandonné le travail manuel pour se

spécialiser dans l'organisation syndicale et par là passer dans l'élite.

Le bolchévisme et l'anarchisme russes correspondent assurément au tempérament des masses russes. Mais ils sont le fruit aussi de théories dues à des aristocrates ou des lettrés, de Tolstoï à Gorki en passant par Kropotkine, etc. Leurs doctrines ont été acceptées et répandues par une forte part de l'élite qui y a mélangé aussi du Marxisme.

Il y a toujours quelques penseurs isolés à l'origine des grands courants d'idées. Ces penseurs sont généralement recrutés dans l'elite instruite, au moins au moment où ils publient leurs théories. Enfin, chose plus importante encore, pour se répandre les dites théories doivent être acceptées par les élites. C'est pourquoi *ce sont les élites*, et généralement les plus fortunées et instruites, non les masses populaires, *qui préparent et suscitent les révolutions*. Les masses les exécutent seulement.

Il n'y a pas, dans les temps modernes, d'exemple d'idées ayant eu pour elles la majorité des élites, qui ne finissent par devenir les idées courantes du peuple tout entier.

La seule chose qu'on doive reconnaître à la masse, c'est qu'elle tire selon ses penchants les conclusions immédiates des principes répandus. Elle montre ce qu'ils donnent au contact des réalités humaines et matérielles. Souvent cela ne va pas sans surprises pour ceux mêmes qui sont les auteurs ou les propagateurs de ces principes. Des doctrines d'intention première altruiste peuvent ainsi aboutir à des résultats d'un égoïsme féroce lorsque leurs principes donnent finalement libre cours à l'égoïsme direct et brutal.

Inversement une idée qui n'a pas ou n'a plus pour elle l'élite ou la majorité de celle-ci, n'arrive pas à s'implanter dans la masse ou y disparaît peu à peu.

De ces remarques, on tire ces corollaires :

— Le problème d'une direction rationnelle des activités humaines, qui consiste dans l'établissement de disciplines générales rationnelles, revient à savoir si les élites responsables de ces disciplines sont capables de les choisir telles. Si oui, une conduite logique et rationnelle, au cours des activités, peut être le fait de tous, même des foules, par l'intermédiaire des disciplines traditionnelles.

— Puisque les disciplines générales ont une importance décisive dans la vie des peuples, les élites qui répandent ces disciplines et généralement les élaborent, auront une responsa-

bilité correspondante dans le sort commun. D'où la nécessité d'une bonne sélection des élites.

§ 5. — La valeur du travail intellectuel des élites. Discipline fondamentale et choix des élites

La valeur du rôle intellectuel des élites dépendra naturellement beaucoup de la méthode suivie par elles.

Autrefois les élites avaient à ce point de vue moins de facilités que maintenant.

Elles devaient s'en remettre à l'habileté personnelle pour découvrir les meilleures voies d'action, plutôt qu'à la direction sûre d'une discipline éprouvée.

Or aujourd'hui *la méthode rationnelle-expérimentale* apporte dans les recherches le secours d'une discipline éprouvée. Pour l'élaboration des disciplines pratiques d'action, elle est la discipline première, *la tradition mère.*

Selon que les élites seront ou non fidèles à son esprit véritable, les normes d'activité qu'elles définiront et répandront dans la masse de la nation, auront plus ou moins de valeur.

Comme tout a une cause dans ce monde, *le peuple, ou les peuples, réussissant à faire passer dans leur acquis traditionnel l'esprit de cette méthode, sont assurés de voir leurs activités aboutir au succès.*

C'est parce que les Allemands ont su dans les activités techniques adapter ainsi leurs disciplines pratiques à cette méthode et à son esprit, qu'ils obtinrent en ce domaine, du temps de l'empire, de si grands résultats.

Ils lui furent infidèles dans l'observation des phénomènes moraux, il est vrai particulièrement étrangers pour eux. Ils ont nié les valeurs morales contrairement à ce que l'objectivité rationnelle réclamait. De là pour eux des erreurs et des insuccès graves. C'est une nouvelle preuve *a contrario* de la nécessité de l'objectivité scientifique en toute chose.

En France, nous avons remarqué que les savants étaient presque seuls à plier leur action à la méthode scientifique, et cela dans leur activité professionnelle presque exclusivement. Ils y obtenaient des succès extrêmement brillants. Le reste de la nation suivait des disciplines défectueuses. Il y avait deux méthodes enseignées : l'une pour les recherches scientifiques, l'autre pour la vie pratique, la seconde toute différente de la première et en contradiction avec elle. Les résultats recueillis

étaient dès lors naturellement très médiocres dans le second cas.

— Pour que les élites, en jouant leur rôle dans l'élaboration et la diffusion des disciplines d'action, sachent s'astreindre à suivre exactement la méthode rationnelle expérimentale, il leur faut à la fois *intelligence, instruction réaliste et volonté*. Cela comporte un *bon recrutement*. Puis il faut que leurs facultés mentales ne soient pas obnubilées par les suggestions d'idées ou croyances fausses.

Actuellement dans beaucoup de pays, et spécialement en France, les élites jouent très mal leur rôle. Elles donnent le pitoyable spectacle de répandre dans les masses des disciplines défectueuses dont elles-mêmes ne comprennent pas la signification.

Ce n'est pas qu'elles ne s'efforcent de raisonner juste. Mais le mal tient d'une part à la persistance dans leur propre mentalité de quantité d'idées pernicieuses ; puis à ce que l'organisation générale instituant un mauvais recrutement, favorise parmi elles la prépondérance des éléments les moins bons, particulièrement des politiciens.

Or, nous autres Français, nous devons nous souvenir que nous avons un soin particulier à apporter à l'élaboration de nos disciplines. Etant donnée notre psychologie de race, nous avons plus besoin que tous autres de bonnes disciplines. Pour que notre vive et multiple sensibilité ne s'exprime pas au hasard, que notre imagination et notre logique, trop portées à construire dans l'abstrait et aboutir à l'inexistant, soient orientées vers le réel, il nous faut de saines méthodes de pensée et d'action, passées en habitudes sous l'influence de bonnes élites, et aidant la volonté dans ses choix.

CHAPITRE VII

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ (*Suite*).

LES ACTIVITÉS COLLECTIVES

Par activités collectives, il faut entendre les activités poursuivies en commun, c'est-à dire par plusieurs individus s'attachant à l'obtention de la même fin ou de fins complémentaires.

L'activité nationale est une activité collective.

Comme toutes les activités, celles-ci sont naturellement déterminées en leur développement par la psychologie des individus agissants ou acteurs et par les circonstances de l'activité.

A ces deux points de vue elles présentent cependant des qualités particulières. Celles-ci exercent entre elles des actions réciproques et donnent un aspect complexe a l'ensemble.

En voici les traits fondamentaux.

Psychologiquement la présence d'autres individus met en œuvre dans chaque esprit les manifestations psychiques correspondantes, précédemment décrites, notamment : égoïsme vis-à-vis d'autrui (envie, orgueil, désir d'égalité), affectivité sympathique ou antipathique, aspirations morales, puis parmi les modifications momentanées ou durables, l'imitation engendrant souvent l'habitude, la psychologie des foules, et enfin tous les acquis traditionnels.

La tradition, soit dans l'espace, d'individu à individu, soit dans le temps, de génération à génération, sur l'importance de laquelle nous avons insisté n'est pratiquement possible que grâce aux activités collectives coordonnées. C'est au sein d'activités communes, par l'échange des observations et des idées, que les remarques ou découvertes faites par l'un des membres

de la collectivité ne tardent pas à l'ordinaire à profiter à tous les autres.

La nation représente le plus vaste ensemble d'activités collectives coordonnées. C'est elle qui assure la transmission des traditions utiles à un groupe. Nous avons dit que la tradition nous faisait ce que nous sommes. Nous pouvons donc dire que c'est aussi la nation qui nous fait ce que nous sommes. Elle nous améliore par rapport au très grossier état primitif ou état de nature. Mais elle le fait avec plus ou moins de succès selon la qualité des connaissances et disciplines qu'elle nous transmet, les habitudes qu'elle nous fait prendre.

— Matériellement l'activité en commun comporte la réunion d'un grand nombre de forces individuelles, d'ou une grande *force totale*, pouvant être portée dans la direction correspondant à la réalisation d'une fin. Celle-ci peut devenir accessible, tandis qu'elle ne l'était pas pour l'individu isolé, ne disposant que de sa force personnelle.

Enfin l'activité collective permet la *division du travail* et, par suite, la *spécialisation* selon les aptitudes individuelles très diverses. Si des hommes sont chargés en commun de plusieurs travaux différents, ils les exécutent plus vite et mieux s'ils se spécialisent dans ces travaux, au lieu de se répartir une portion égale de chacun d'eux. La notion et la compréhension de l'importance de la division du travail ne sont pas seulement modernes, comme on l'a prétendu. Le fait existe au moins depuis qu'il y a des activités collectives connues, c'est-à-dire dans toute l'histoire de l'humanité. Quant à sa compréhension, elle est notée par Platon (République), par Ménénius Agrippa dans l'apologue des « Membres et de l'Estomac ». L'économiste Adam Smith en fit le premier une étude détaillée.

Mise à la disposition d'une plus grande force totale, division du travail en vue des fins communes à réaliser, traditions, donnent naissance à ces immenses *avantages* que les individus retirent de la vie et de l'activité en commun et organisée, c'est-à-dire sociale ou nationale.

Par contre, il faut se garder de ces explications unilatérales par lesquelles on prétendrait que l'un de ces avantages est la source unique de la vie nationale. C'est ce que la sociologie à la Durkheim prétend faire pourtant avec la division du travail.

De même les activités collectives ne sont pas autre chose que l'expression des psychologies individuelles au sein d'un milieu spécial, comme l'action collective est la somme des activités particulières.

Le progrès des connaissances scientifiques établit peu à peu les conditions psychologiques des activités collectives. Comme

les remarques ainsi faites ne sont pas favorables à certains régimes politiques, la sociologie précitée s'est réfugiée pour justifier l'un de ceux-ci dans les explications merveilleuses. C'est à elle que nous devons l'abscons Mystère de l'Etre Social, nouveau Leviathan prodigieux, et d'ailleurs tournoyant comme un derviche par la grâce de la déesse Evolution. Les individus agiraient, inconsciemment bien entendu, selon les volontés et commandements de l'Etre Social.

En réalité il ne faut voir là qu'une de ces idoles avec lesquelles la mystique païenne de la Démocratie (divinité principale) cherche tantôt à amuser, tantôt à abrutir son public, dans le but de lui faire tout accepter.

On trouve chez les animaux dans beaucoup de cas les rudiments d'activités collectives, variablement développées et de nature instinctive.

Les animaux grégaires tirent parti de leur réunion. Toute la bande profite des observations d'un ou plusieurs individus quant aux lieux de pâture ou à la venue du danger

Certains, spécialement des insectes (sauterelles, chenilles, etc.), ou des poissons (harengs, sardines, etc.), trouvent avantage à leur réunion en très grandes masses parce que les espèces animales de proie qui leur font la chasse, ne peuvent détruire entièrement de si nombreuses troupes.

D'autres (buffles du Far West, etc.), font usage de la réunion de forces individuelles que permet la vie en bande, dans la défense contre les agresseurs.

Des oiseaux palmipèdes (canards, oies), se divisent le travail pendant le vol, exécuté en files avec relayage du chef de file.

Les hyménoptères sociaux dont nous avons précédemment parlé, ont des activités plus perfectionnées, avec division du travail relativement avancée.

Ce qui différencie *complètement* les sociétés humaines et les rend infiniment supérieures à toute société animale quelconque, c'est la possibilité de *modifier les méthodes d'action* et par là de progresser. Il ne faut donc pas s'exagérer les éventuelles analogies biologiques et en faire trop grand usage.

CHAPITRE VIII

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ (*Suite*)
LES FINS OU BUTS GÉNÉRAUX DE L'ORGANISATION DES ACTIVITÉS

§ 1. — Les fins des activités se définissent par l'observation.

De même qu'il n'y a pas de phénomène qui n'ait une cause, cause efficiente, il n'y a pas d'activité *réfléchie* qui n'ait une *fin*, cause finale. Lorsque l'activité paraît pratiquée pour elle-même, elle a encore un but : c'est la satisfaction des sensations suscitées par l'activité même. Celle-ci devient alors sa fin à elle-même.

L'acte exprimant le vouloir réfléchi se fait toujours pour la fin représentant ce vers quoi tend le vouloir.

L'organisation qui est l'introduction de l'ordre dans les actions se propose donc toujours des fins, comme nous le préciserons plus loin.

Avant d'entreprendre l'étude des règles d'organisation, il faut donc définir quelles sont les fins ordinaires et générales des activités humaines. Comme les hommes vivent normalement toujours en société, c'est pour des activités développées *au sein du milieu social* que les fins sont à définir.

Tout d'abord il n'est pas inutile de rappeler, à cause de tendances trop fréquentes en sociologie que la proposition de buts tirés de la métaphysique rationnelle n'est pas admissible.

Cela tient à ce que nous avons dit de la métaphysique rationnelle. Elle est œuvre de pure imagination. On ne voit pas pourquoi les rêveries d'un monsieur quelconque serviraient à définir les fins ordinaires des activités, même lorsque ces ima-

ginations ont été exprimées avec force, affirmées, répandues, suggérées avec persistance, au point de créer chez certaines gens des illusions momentanées et trompeuses. Tout au plus a-t-on à en tenir compte en tant qu'élément perturbateur transitoire. En outre, toute tentative de régler métaphysiquement les activités ne peut être qu'aprioriste. Cela tient au caractère absolu des vérités métaphysiques. L'organisation pratique est, venons nous de dire, nécessairement tournée vers une fin, donc relativiste. Il y a contradiction, entre les deux choses, donc impossibilité.

Les fins des activités se déterminent par le *vouloir*, source de l'action, et par le *réalisable*, c'est-à-dire par les circonstances de l'action. Elles *dérivent de la nature humaine et de la nature des choses extérieures*. Elles se délimitent et précisent donc seulement par *l'observation*.

Dans cette affaire humaine qu'est l'organisation des activités, ce sont des considérations humaines qui doivent décider.

Par exemple lorsqu'on reconnaîtra une « dignité humaine », ce ne sera pas en raison d'un absolu lequel n'a aucun sens scientifique. Ce sera à cause des sentiments humains spontanés et *observables* en leur manifestation, et de l'avantage qu'il y a pour tous et chacun à les satisfaire le mieux possible. Cela ne diminue pas la notion de dignité humaine, mais la renforce au contraire en la rendant compréhensible pour tous.

De même si l'on se réjouit que l'esclavage ait été aboli, ce ne sera pas parce que contraire à la « Nature », divinité Roussienne. La philosophie officielle française, avec sa ridicule métaphysique, ne manque pas d'employer des qualifications de ce genre [1]. Antinaturel, l'esclavage ? Mais toutes les races humaines, qui sont bien pourtant des réalités de la nature, l'ont pratiqué jusqu'au dernier siècle. Aristote, entre autres philosophes anciens, en a écrit une justification. Quelques races et peuples le pratiquent encore. Des espèces animales (les fourmis spécialement), bien plus « nature », pourrait-on dire, que les hommes, s'y livrent.

En réalité si l'esclavage a été avec grande raison supprimé, c'est parce que le progrès des connaissances a rendu plus attentif à ses inconvénients et permis de les mieux discerner. Il est mauvais à un point de vue *tout humain* que des hommes traitent d'autres hommes comme du bétail. Il est

[1] Ainsi pour citer une référence, entre d'autres innombrables, on trouve dans Fouillée, *Histoire de la philosophie*, 13e éd., p. 136 : « En recherchant dans la nature les raisons d'une institution (l'esclavage) *contre nature*, il (Aristote) ne devait faire qu'en montrer plus évidemment l'injustice ».

contraire à toute sage et intelligente réglementation des relations humaines d'assurer le bien-être d'une partie de l'humanité à l'aide de la misère de l'autre. Cela heurte à la fois les très réelles aspirations altruistes et morales, et l'égoïsme bien entendu. C'est contraire au but même de la bonne organisation. C'est un non-sens.

Cette manière de définir les buts généraux des activités permet des définitions exactes et fermes à l'intérieur de la nation. Mais elle ne conduit pas les peuples, comme le font des définitions absolues, à vouloir s'imposer leurs fins les uns aux autres et par suite à se faire la guerre. L'usage d'absolus en sociologie est une source de guerres. La métaphysique révolutionnaire de 1789 conduisit les Français à vouloir « libérer » les peuples malgré eux. Ils n'aboutirent guère qu'à s'en faire des ennemis. S'il plaisait à un peuple de vivre tout différemment de ses voisins, cela ne concernerait en aucune façon ceux-ci, pour autant qu'ils n'en éprouvassent pas eux-mêmes d'inconvénients. Assurément, selon le mot de Stendhal, « différence engendre haine ». Un tel peuple serait donc quand même combattu, mais du moins saurait-on que ce n'est pas pour des raisons supra-humaines. — D'autre part, il est vrai, il y a de grandes ressemblances entre les hommes, même de différentes races. On peut donc raisonner par analogie à leur sujet à condition de le faire avec prudence. On peut supposer que ce qui plait à l'un, plaît, ou plaira bientôt, à l'autre, ce qui humainement justifie les colonisations. Mais le bonheur étant subjectif, les déductions en pareille matière doivent être des plus prudentes, éloignées de tout absolu générateur de guerres.

En outre, en donnant des bases positives aux fins des activités communes, on évite le danger que les définitions métaphysiques crèent pour tels individus ou telles catégories d'individus. La métaphysique soi-disant rationnelle, en réalité fantaisiste, peut toujours décréter que telle ou telle sorte de gens est méprisable ou négligeable, par exemple la minorité pour la majorité (métaphysique démocratique), les faibles pour les forts (métaphysique allemande). La définition positive ne le peut, nous l'allons dire incessamment.

Bien entendu, pour définir les fins générales par l'observation, il ne faut pas croire la nature humaine soumise dans tout son ensemble à une constante mobilité. Toutes les théories qui supposent, et notamment sous forme d'évolution rapide, d'incessantes modifications du caractère humain moyen mettent l'organisateur dans l'impossibilité de conclure et de définir aucune règle générale. Une humanité toujours évoluante a des besoins

également mobiles. Aucune norme ne lui convient de façon durable. A vrai dire, les évolutionnistes prétendent connaître la direction et la vitesse de l'évolution. Mais ce n'est que du roman.

— C'est au contraire parce que les hommes, surtout ceux d'une même race, présentent des traits communs persistants qu'il est possible de fonder une sociologie et des règles d'organisation, n'ayant besoin, selon le moment considéré, que des réadaptations rendues nécessaires par le progrès des connaissances et des activités.

La connaissance du caractère humain nous fait connaître le désirable, celle des réalités extérieures nous révèle le possible. *Le désirable possible* constitue ce que les activités ont à se proposer pour fins.

Sur ces données positives il devient évident que le seul but possible des activités sera le *maximum réalisable* de satisfaction matérielle et morale, pour tous dans l'ensemble et pour chacun en particulier.

Par nécessité logique et pratique, on ne peut définir comme fins des activités de l'ensemble *entier* que des fins correspondant à la satisfaction de l'*ensemble entier jusqu'au maximum accessible.*

Il est notamment interdit de se lancer dans des divagations amorales à la manière de Nietzsche et autres Allemands, ce que la métaphysique laisse permis. Les définitions reposent ici sur *toutes* les aspirations humaines, matérielles ou morales, révisées par l'intelligence.

Les fins générales des activités réflètent donc assez nettement les aspirations sensibles. Nous avons fait précédemment l'étude de ces dernières. Nous n'avons à noter ici que l'aspect pris par elles en tant que fins générales d'action. Nous signalerons jusqu'à quel point elles sont réalisables et conciliables. Certains désirs, en effet, portent sur des constructions irréelles, d'autres sont contradictoires, presque tous sont concurrents.

Nous énoncerons les fins des activités, non pas dans l'ordre d'importance qu'elles occupent couramment dans les pensées, mais dans l'ordre de *nécessité matérielle.* Il y a une différence entre ces deux classements parce que, dès que certains désirs sont moyennement satisfaits, d'autres prennent le pas sur eux dans les préoccupations.

§ 2. — De la protection.

En procédant par ordre d'importance matérielle, comme dit ci-dessus, nous trouvons d'abord les fins relatives aux aspirations égoïstes.

D'après ce que nous avons dit des conditions fondamentales de la vie, la première fin de l'activité collective sera la préservation de la vie de l'individu contre la violence des forces extérieures *animées ou non*.

L'agglomération humaine à laquelle l'individu appartient, dispose d'une force totale bien supérieure à la sienne. Il désire naturellement que cette force soit mise à son service contre toutes les forces contraires. Il demandera protection pour lui même et aussi pour les biens que toute civilisation reconnaît à ses membres. La première fin organique générale des activités collectives est donc la *protection des personnes et des biens.*

Elle se place à ce rang parce que : 1° sans cette protection aucun autre bien ne vaut sûrement ; c'est un but *nécessaire* de la vie active, comme d'ailleurs la possession d'un certain minimum des biens matériels permettant l'entretien de la vie ; 2° dans les organisations nationales les plus primitives et simples, les individus étant producteurs autonomes réclament de la collectivité presqu'uniquement cette protection.

La protection comprend la protection vis-à-vis des forces *extérieures* à la collectivité, c'est-à-dire d'ennemis non compris dans l'ensemble national, et la protection *intérieure*, c'est-à-dire des nationaux les uns par rapport aux autres.

La nécessité de la protection, évidente pour les petites agglomérations primitives, est souvent moins bien comprise dans les grandes nations, surtout pour ce qui concerne la protection extérieure, d'où les diverses formes d'antimilitarisme.

§ 3. — La production, ou l'obtention des biens matériels en vue de leur possession

Le second but, également nécessaire à leur vie, que les hommes doivent poser à leurs activités, est l'obtention de la plus grande quantité possible de *biens matériels.*

D'après ce qui a été dit, presqu'aucun des biens matériels désirés par les hommes ne se trouve en abondance à leur disposition. Il leur faut les rechercher ou les façonner, c'est-à-dire selon le terme consacré, les « produire ». Cela requiert du travail, et le travail, dès qu'on dépasse une limite, variable selon les individus, est pénible.

A) *Importance de la possession des biens matériels.* — Or l'importance des possessions matérielles, et, par conséquent, de la production des biens correspondants, est extrême.

Elle est *directe* en tant qu'on considère l'usage même des biens considérés, ou *indirecte* en tant qu'on tient compte des facilités qu'ils apportent au travail de pensée.

— La valeur directe des biens matériels comprend du nécessaire, de l'utile et de l'agréable.

Le nécessaire vient de ce que les hommes sont eux-mêmes, pour une part au moins, fort évidemment des êtres matériels. Ils ont besoin d'aliments pour vivre. Ensuite, de nombreux autres biens, habitations, vêtements, armes, instruments, etc., leur permettent de résister mieux, soit aux forces naturelles, soit à des ennemis armés, ou d'acquérir plus facilement de nouveaux biens. Il y a là transition graduelle du nécessaire à l'utile. De même on passe insensiblement de l'utile à l'agréable, c'est-à-dire aux biens recherchés pour les sensations qu'ils procurent, mais non pour l'entretien même de la vie.

D'une façon générale, *toutes* les préoccupations humaines concernant le monde sensible, en dehors des phénomènes psychiques dont la nature est inconnue, se rapportent à des réalités matérielles. Même les phénomènes psychiques ont, dans le corps humain, au moins un *support* matériel ; par là ils sont accessibles aux influences matérielles. Ils ne s'expriment apparemment que par des intermédiaires matériels.

Il en résulte que les possessions matérielles ont une valeur fondamentale pour l'entretien ou l'agrément de la vie humaine.

— En second lieu la vie intellectuelle ne dépend pas moins d'elles. Il y a lieu d'insister sur ce point. Trop de gens se croient très intelligents et très moraux en méprisant, ou déclarant mépriser, les biens matériels et n'envisageant que les spéculations d'esprit C'est une opinion fréquente en France. En tant que sincère, elle est en Allemagne rare ou inexistante. L'excès d'appétits uniquement matériels a certes des inconvénients. Mais ce n'est pas une légère erreur non plus de nier ou d'ignorer tout ce que l'abondance facilite dans la vie de l'esprit.

C'est grâce à la plus grande aisance concrète, réalisée au fur

et à mesure des développements de la civilisation, que l'humanité a pu se débarrasser pour partie des sujétions naturelles pesant sur son existence. Ainsi elle a été libre de se consacrer à autre chose qu'à l'unique recherche quotidienne des aliments. Mieux armée et pourvue, elle s'est assurée plus d'indépendance vis-à-vis des forces naturelles. Pour philosopher, il faut avoir d'abord pourvu à la vie même. La charrue en accroissant les récoltes a été certainement l'un des plus puissants éléments des progrès réalisés par l'esprit, libéré dès lors d'une partie des soucis de l'alimentation. La charrue est donc une grande conquête intellectuelle en même temps que technique. On peut en dire autant de tout instrument, machine ou méthode modernes accroissant la production des biens matériels.

L'art même qui paraissait à la sottise romantique détaché de tout ce qui est matériel et « bourgeois », ne se cultive que si une certaine abondance matérielle laisse à l'esprit la faculté de s'y adonner.

D'autre part, outre les loisirs qu'elle procure à l'esprit pour penser, l'abondance met à sa disposition une profusion de *moyens* (instruments, outils, machines, produits, etc.). Une stupide indifférence pour les moyens matériels conduisait en France à entreprendre les recherches scientifiques pures ou industrielles — comme tout autre chose d'ailleurs, même la guerre — avec de petits moyens. Les Allemands agissaient tout autrement, et, toutes choses égales quant à l'intelligence, s'en trouvaient mieux. De même les Américains.

La possession de biens matériels abondants est donc pour la vie intellectuelle des hommes, et surtout des hommes modernes, une question capitale.

B) *La production doit-elle être toujours poussée au maximum accessible? Surproduction commerciale. Surproduction totale.* — Puisque les biens matériels sont si importants pour les hommes, puisque leur production est pénible, les hommes souhaiteront d'obtenir une forte production avec le moindre effort.

La vie sociale, par la tradition des connaissances et des méthodes d'action, par la division du travail, permet d'accroître la production pour un même effort.

Réserve faite qu'une bonne répartition sociale existe, chaque individu bénéficie de cet accroissement. Ce qui développera ce dernier apparaît donc en général comme bienfaisant, *pourvu bien entendu que les autres buts des activités humaines ne soient pas négligés*, au moins pas au delà de ce qui est admissible.

Mais n'y a-t-il pas une limite au delà de laquelle la production des biens matériels serait directement nuisible ou pour le moins inutile ?

Il faut distinguer la *surproduction commerciale* et la *surproduction totale.*

La *surproduction commerciale* a lieu toutes les fois que les producteurs ont tellement fabriqué d'une marchandise que, *pour le prix auquel ils peuvent la céder*, le marché ne peut plus l'absorber, c'est-à-dire les consommateurs l'acquérir en totalité. La notion de prix est ici essentielle. Il n'est pas de denrée ou de produit fabriqué qui, dans les conditions modernes, ne puisse être utilisé en énormément plus grandes quantités si son prix est réduit de beaucoup, voire jusqu'à se rapprocher de zéro.

La *surproduction totale* d'une marchandise exprime au contraire qu'il en a été produit plus que les hommes n'en *pourraient consommer*, même si on la leur livrait gratuitement. Il est des choses dont la consommation n'est pas illimitée, les aliments surtout, les vêtements aussi, quoique pour ces derniers les limites soient plus élastiques.

De telles surproductions totales sont donc théoriquement concevables. Mais pratiquement elles ne sont guère à retenir. L'humanité est *extrêmement loin* de les connaître. La guerre l'en aura écartée davantage encore. Or, dès avant la guerre, une très notable partie de la population de chaque nation était, il est regrettable d'avoir à le constater, toujours très insuffisamment pourvue même de choses aussi nécessaires que les aliments. Pour cette première raison déjà, les limites de la production, lorsqu'elle est dirigée vers les objets de grande consommation, est reculée hors de vue.

En second lieu, les désirs humains sont *illimités en nombre*, avons-nous dit. Lorsqu'un désir est, en tout ou partie, satisfait, l'esprit ne tarde pas à s'orienter vers d'autres désirs. La production arrivât-elle donc à s'approcher de la surproduction totale pour certains désirs qu'elle serait reportée vers la satisfaction d'autres désirs nouveaux. Il y a assurément des peuples indolents dans le désir même. Mais les grandes races civilisatrices de l'Occident ont toujours des désirs nouveaux. C'est même en une augmentation de désirs et besoins que consiste en apparence et qu'est souvent résumée la civilisation. Lorsqu'un perfectionnement de vie a été inventé, il passe bientôt dans les habitudes et par elles devient un besoin. Il est alors l'objet de vifs désirs que les générations anciennes n'éprouvaient et ne concevaient même que faiblement. Si l'on peut dire que le besoin a été *créé*, on ne peut cependant le plus souvent le dire

du désir. Il existait avant à l'état vague et latent. C'est la possibilité de la réalisation qui l'a précisé et exacerbé, selon le mode qui a été précédemment indiqué. L'habitude s'y est jointe ensuite. Ainsi en est-il, pour prendre un exemple, du besoin moderne de communications rapides. Celles-ci ont été par contre toujours désirées.

Cette multiplication illimitée des désirs fait que toutes les classes sociales, particulièrement les classes ouvrières, malgré que leur sort matériel soit beaucoup meilleur que jadis, éprouvent toujours de très vives aspirations vers des améliorations, aspirations plus vives mêmes qu'autrefois.

Faut-il en conclure que la satisfaction des désirs par la civilisation matérielle et le perfectionnement technique est une duperie, un mirage fuyant ? L'accroissement de la production est-il dès lors inutile ?

Les esprits suffisamment compréhensifs et équilibrés, éduqués aussi dans le sens voulu, restent avertis des avantages réalisés et y trouvent plaisir en même temps qu'avantage. Puis surtout deux considérations tranchent la question : 1° les hommes modernes n'accepteraient pas de reprendre la vie matérielle des générations d'un passé lointain ; 2° les civilisés Occidentaux sont poussés par une ardeur inextinguible vers l'amélioration et le perfectionnement de leur existence, c'est-à-dire vers la satisfaction nouvelle ou plus complète de leurs désirs latents. Discuter sur le bien ou le mal de cette tendance serait peine perdue. Il faut prendre le fait tel quel. Le mode d'organisation qui satisfera le mieux les hommes de ce côté, sera encore le meilleur à leurs yeux.

— L'importance générale de la production reste donc entière. Elle est l'une des grandes fins des activités. Pratiquement elle concerne une production non limitée.

C) *Productivité individuelle. Sa signification.* — L'abondance des biens matériels est en fait désirée par tous. Mais on ne comprend pas toujours très bien la liaison complete existant entre cette abondance et la *productivité individuelle*. Il faut entendre par là la faculté, ou capacité, individuelle de production dans un temps donné.

La production totale est évidemment faite de productions unitaires ou individuelles. Elle s'accroît, et par suite aussi l'abondance des biens, dans le même temps et dans les mêmes proportions que la productivité individuelle.

Si les activités collectives assurent une plus large production que les activités isolées, c'est parce qu'elles augmentent la pro-

ductivité individuelle par la division et la spécialisation du travail, en général par l'emploi de méthodes éprouvées.

Or, considérons un mode nouveau d'organisation du travail, qu'il s'agisse d'une ordonnance des activités en général ou d'une méthode technique (les grandes et petites découvertes techniques ne sont au fond que des méthodes nouvelles d'action). Grâce à une meilleure connaissance ou une plus exacte application des lois du réel, ce mode nouveau peut permettre d'accroître la productivité individuelle dans la fabrication d'un ou plusieurs articles. Il augmente alors dans la même mesure l'abondance et le bien-être matériel généraux (réserve toujours faite naturellement qu'une bonne répartition existe).

Ainsi tout ce qui augmente la productivité individuelle est un bienfait pour la nation entière.

Ce qui empêche que cela n'apparaisse de façon évidente à tous, c'est la complexité des relations sociales. Le producteur ne consomme pas son produit, mais l'échange.

Précisons donc ce qui se passe dans l'échange des produits. Il sera facile de constater la décisive importance de la productivité pour le bien-être de toutes les classes en général et spécialement des moins bien pourvues. Par contre, et nous le noterons au prochain développement, les accroissements de productivité, au total bienfaisants pour tous, nécessitent que soient prises, au sein de la vie nationale, de nécessaires précautions.

— Pour bien comprendre l'effet pratique de la productivité, il est bon de s'abstraire de la notion de monnaie. Celle-ci peut conduire à croire en effet que si, par exemple, à la suite d'un accroissement de productivité du simple au double, deux fois plus de produits sont vendus deux fois moins cher, soit pour le même prix total, l'avantage social, est nul. Il en est tout différemment.

La monnaie ne joue qu'un rôle d'intermédiaire, facilitant l'échange des produits. Sa valeur résulte surtout de sa commodité à ce point de vue. Cela est particulièrement net pour la monnaie fiduciaire de bronze, d'argent ou de papier. La monnaie d'or elle-même, représentant en principe une valeur exacte, ne doit cette valeur qu'au grand usage de l'or comme monnaie. Si l'on venait à en démonétiser les stocks (pour les remplacer, par exemple, par du platine), l'or perdrait assurément une très grande partie de sa valeur. Ainsi la suppression de l'étalon d'argent dans la plupart des pays précipita jadis la dépréciation de ce métal.

Il faut donc, pour bien saisir le rôle exact de la production, se rendre compte que la monnaie n'est que, d'une part, une

commune mesure facilitant les comparaisons dans les échanges, et, d'autre part, un élément purement *représentatif* des objets véritablement destinés à la consommation [1].

C'est pourquoi les économistes disent avec raison que *les produits s'échangent contre des produits.*

— Mais que sont ces produits eux-mêmes ?

Nous avons dit que les hommes n'obtenaient rien sans peine ou travail.

Tout produit représente donc, en dehors de la matière première et des forces naturelles utilisées, une certaine somme d'efforts humains, nécessaires pour l'amener dans le commerce.

Ces efforts comportent non seulement le travail manuel, auquel Marx voulait donner une place quasi unique, ce qui est déraisonnable, mais aussi le travail intellectuel (organisation, invention) dont l'importance est énorme dans le rendement de l'effort manuel, et enfin l'aide apportée par le travail accumulé sous forme de capital.

Il faut bien noter que nous ne voulons pas dire, à la manière Marxiste encore, que le travail humain incorporé à un objet, en détermine la *valeur*. La valeur est, avons-nous signalé. le résultat de la combinaison de la désirabilité et de la rareté. Elle s'exprime dans le prix, réglé par la loi de l'offre et de le demande. Aussi il est à noter, qu'en s'incorporant à des objets de valeurs diverses, les sommes d'efforts humains n'acquièrent pas la même valeur. Mais il y a quand même tendance à l'uniformité parce que, sous l'effet de la concurrence, les marchandises se rapprochent en général de leur prix de revient.

Ce qui reste et que nous voulons mettre en évidence, c'est que tous les produits faisant l'objet d'échanges sont eux-mêmes représentatifs d'une somme d'efforts, celle requise pour les produire.

C'est donc sur des sommes variables de travail (défini comme ci-dessus) incorporées à des objets de valeurs diverses que reposent tout le commerce et la vie économique.

Supposons alors que, par le perfectionnement de l'organisation, on arrive à faire que chaque heure d'effort humain moyen (manuel, intellectuel, etc.) rende N fois plus qu'avant. Il est

[1] Dans ce rôle représentatif, la monnaie ne représente pas toujours d'ailleurs les mêmes quantités. Si la quantité de monnaie reste la même, mais que les produits deviennent plus rares, la monnaie perd de sa faculté représentative. Il en faut davantage pour une même quantité de produits. On dit qu'elle perd de son pouvoir d'achat, qu'il y a cherté. A plus forte raison si au même moment le stock de monnaie est accru Ces deux phénomènes se sont produits pendant la guerre Les causes inverses, en périodes de prospérité, produisent les effets inverses et les bas prix.

bien évident que les hommes auront dans l'ensemble N fois plus d'objets à leur disposition, pour autant que les matières premières et les forces naturelles soient en quantité illimitée.

Or comprenons bien ce que cela veut dire, lorsque joint à une bonne répartition. Si, par exemple, on arrivait, pour pousser les choses à l'extrême, à ce que l'alimentation [1] d'un jour pour toute une nation s'obtînt en équivalent moyen de quelques minutes de travail du peuple entier, de même du vêtement, de l'habitation, des objets de confort ou d'agrément, il est bien certain que cette nation ne manquerait de rien ; chacun serait très largement pourvu. — Sous une autre forme, si une tonne de houille s'extrayait en moyenne en un quart d'heure d'efforts individuels totaux tout compris (efforts manuels, intellectuels et accumulés en capital), si une maison se bâtissait en quelques journées d'ouvrier et d'architecte, une pièce d'étoffe valait cinq minutes, une automobile une semaine de travail individuel, peu ou point de gens manqueraient d'être chauffés, logés, vêtus, et pourvus de moyens de transport rapide.

Et alors, ou bien la nation, pour une même durée de travail journalier des individus, serait extrêmement mieux pourvue, ou bien, pour les mêmes biens acquis, la journée de travail serait énormément réduite.

C'est aussi ce qui a lieu dans des limites plus modestes que celles imaginées ici, mais très importantes encore. Grâce à ces améliorations organiques que sont les découvertes techniques, la somme des produits fabriqués a beaucoup cru, surtout au cours du siècle dernier, et la journée de travail a sensiblement diminué.

Pourvu que la production soit orientée vers les objets de première nécessité et de grande consommation, les accroissements de productivité devraient donc bientôt profiter aux classes les moins riches en mettant à leur disposition le nécessaire (nourriture, logement, vêtement, etc.) à des conditions de plus en plus abordables, toutes choses égales par ailleurs. Plus les biens seront abondants, plus le nombre des bénéficiaires augmentera.

Or la production est bien, telle qu'elle est déjà, dirigée principalement vers les objets de grande consommation [2]. C'est ce

[1] Il ne faut pas croire que la production agricole soit entièrement limitée par les surfaces à y affecter et insusceptible par suite de grands accroissements. Les Allemands se sont chargés de nous le montrer. Avec un sol bien inférieur au nôtre, ils produisaient, avant la guerre, bien plus à l'hectare.

[2] Ceci en temps ordinaire bien entendu. La guerre a montré comment, en dérivant dans d'énormes proportions la productivité vers d'autres fins, en réduisant en même temps le nombre des producteurs, la production concer-

que Marx avait nié. Mais son disciple, puis contradicteur, Bernstein l'a reconnu [1]. Et chose plus importante les statistiques le révèlent. Le luxe n'est dans la production totale que l'accessoire très limité en importance.

Aussi l'amélioration graduelle du sort de toutes les classes, concordant avec l'accroissement de la productivité individuelle s'est bien réalisé peu à peu. Les salariés, en particulier, *pour une durée de travail moindre*, recevaient avant la guerre un *salaire en nature*, c'est-à-dire traduit en objets de première nécessité au prix du jour, de plus grande valeur qu'il y a cinquante ou cent ans [2].

En fait, toute l'histoire du progrès de la civilisation matérielle se résume dans celle du progrès de la productivité individuelle ou unitaire, grâce à une meilleure organisation et spécialement à une meilleure technique.

Il semblerait donc que tous les hommes, et spécialement les moins fortunés, dussent être d'accord sur la nécessité de développer la production, par suite sur celle d'adopter tous les procédés augmentant la productivité, réserve faite que les autres aspirations humaines soient en même temps suffisamment satisfaites.

nant l'entretien de la vie peut être très réduite et quels pénibles inconvénients il en résulte (pénurie accompagnée de cherté)

[1] *Socialisme théorique et sociale-démocratie pratique*, pp. 88-89.

[2] Une publication faite en 1911 par l'*Office du Travail* et intitulée *Salaires et coût de l'existence aux diverses époques jusqu'en 1910*, donne à ce sujet des chiffres concluants

Si on appelle 100 le chiffre du salaire moyen et de même le prix moyen des principaux articles nécessaires à l'existence, on a, en nombres proportionnels, les variations suivantes :

Date	Chiffre proportionnel du salaire	Chiffre proportionnel du coût de l'existence
1806	40	
1810	—	74
1830	45	83
1850	51	85
1870	71	104
1880	82	110
1890	92	103
1900	100	100
1910	110	104

Le coût de la vie n'a augmenté que d'un tiers Le salaire est devenu deux fois et demie plus élevé La meilleure répartition est pour une certaine part dans ce résultat Mais celui-ci aurait été cependant tout à fait *impossible* sans un accroissement de productivité C'est cet accroissement qui est la cause principale du relèvement des salaires.

En réalité il en va tout différemment.

D) *Inconvénients transitoires des accroissements de productivité. — Nécessité d'organisations régulatrices.* — L'importance de la productivité, qui est familière aux économistes, est souvent mal comprise ou niée, surtout dans les milieux ouvriers.

Dans ces derniers, on trouve en général la plus vive résistance à toute amélioration du rendement du travail, c'est-à-dire de la productivité unitaire du travailleur. Tous les grands perfectionnements du machinisme ont été combattus par les ouvriers. Les associations ouvrières de la plupart des pays ont imposé à leurs adhérents, sous une forme ou une autre, des limites de production journalière. Spécialement les Trades Unions d'Angleterre sont très fortement organisées à ce point de vue. Pendant la guerre, il n'a été possible de leur faire lever leurs réglementations qu'avec beaucoup de peine et sous réserve que ce fût seulement momentané. — En Amérique, le grand organisateur que fut l'ingénieur F. Winslow Taylor, signale dans ses ouvrages la résistance qu'il trouva souvent près des syndicats ouvriers, hostiles en principe à l'accroissement du rendement.

En France les mêmes tendances ont existé dans les syndicats ou spontanément dans les milieux ouvriers. Il semblerait pourtant qu'une meilleure compréhension des réalités économiques commençât à se faire jour, et cela même au sein de la C. G. T.[1].

Au total, il faut compter que le monde ouvrier, dans sa masse et pour le moment au moins, n'a pas encore compris l'énorme importance qu'a, *dans son propre intérêt*, le développement de la productivité.

Cela tient d'une part aux idées fausses que les politiciens intéressés lui mettent dans l'esprit, mais d'autre part aussi à ce fait : tout ce que nous venons d'exposer concernant les bienfaits de l'accroissement de la productivité est vrai dans l'en-

[1] Voici, en effet, ce que, selon les journaux, aurait dit le syndicaliste Jouhaux dans un discours adressé le 18 juillet 1918 au congrès de la Confédération générale du travail : « Nous devons lier les intérêts des producteurs à ceux des consommateurs, qui sont confondus dans la même personne. Il faut aboutir à la réalisation de cette formule : *le maximum de production dans le minimum de temps, pour le maximum de salaires, avec l'augmentation générale de la capacité de consommation de tous* ». — Il faut souhaiter pour le bien commun que ces paroles ne soient pas de simples phrases, mais correspondent à des intentions réelles.

semble (classes ouvrières comprises donc) et pour de longues durées. Mais dans le détail, si l'on envisage l'intérêt immédiat et à brève échéance des ouvriers d'une industrie ou plus encore d'un usine, il faut tenir compte de complications modifiant transitoirement l'aspect des choses. On constate alors qu'un accroissement de productivité individuelle, avant de faire sentir ses heureux effets ultérieurs, peut nuire pendant un certain temps aux ouvriers de l'industrie ou de l'usine envisagée.

Il se passe en effet pour la productivité quelque chose ayant des analogies avec ce que nous avons dit au sujet de la production. Nous avons signalé qu'il n'y a pas à redouter pratiquement de surproductiou totale, tandis qu'au contraire le fabricant a grand compte à tenir des possibilités de surproduction commerciale. — De même, dans l'intérêt général, il n'y a pas en principe de surproductivité totale à craindre, pourvu que les activités soient dirigées là où il faut. Si l'on distingue entre les hommes, on voit encore que les consommateurs, en général, ou même les chefs d'entreprise, sous la condition d'une utilisation prudente, ne trouvent qu'avantages à l'augmentation de la productivité individuelle. Par contre les ouvriers ont à envisager une *surproductivité.* Elle détruit momentanément l'équilibre assurant leur existence, si rien n'a été fait pour amortir les différences créées.

Pour comprendre cette surproductivité ouvrière transitoire, il faut se rappeler ce que nous avons dit, soit que les produits s'échangent contre des produits et que ceux-ci représentent divers éléments, entre autres des efforts humains, notamment du travail manuel.

Partons d'un premier état d'équilibre. L'échange des produits y assure l'existence des ouvriers. Introduisons alors un sensible accroissement de la productivité individuelle. Cela revient à lancer sur le marché un produit qui représente une moindre durée de travail individuel qu'avant l'accroissement de productivité. Que va-t-il se passer relativement aux intérêts ouvriers, immédiats ou prochains ?

Ce qui intéresse les ouvriers, c'est : 1° de conserver ou améliorer leurs *occasions de travail*; 2° de recevoir, *en échange des produits de leur travail, au moins autant et si possible plus de produits de consommation* (par l'intermédiaire des « équivalents » de la monnaie).

Il y a une première distinction à faire : l'accroissement de productivité ouvrière individuelle, est-elle le fait d'un développement du machinisme, ou bien résulte-t-elle simplement, toutes choses égales, d'une meilleure utilisation des forces individuelles dans l'industrie envisagée (cas du Taylorisme ou sim-

plement d'une plus grande ardeur au travail de la part de l'ouvrier) ?

α. — L'accroissement de productivité est le résultat d'un développement du machinisme. — Que sont les machines et de façon générale, tout matériel ? Ce sont des produits contenant comme les autres du travail manuel. Les machines venant accroître la puissance productrice unitaire dans l'industrie considérée sont donc elles-mêmes représentatives du travail accumulé par d'autres ouvriers (mis à part les autres facteurs). C'est un peu donc comme si les ouvriers fabriquant les machines venaient fabriquer aussi les produits de l'industrie considérée.

Alors, vis-à-vis des ouvriers de celle-ci, se produisent toutes les possibilités de bonnes ou mauvaises conséquences que nous allons étudier ci-dessous en β, mais avec en outre cette particularité qu'elles sont introduites par l'activité de l'industrie des machines. Si ce sont des conséquences mauvaises, il peut alors se faire que simultanément, il y ait, par l'accroissement de productivité procuré par les machines, des débauchages d'ouvriers dans l'industrie à productivité accrue, et des embauchages dans l'industrie des machines qui vend davantage de ces dernières.

Les ouvriers perdant leur emploi d'un côté pourraient le retrouver de l'autre. Mais pour cela, il faut : 1° qu'ils aient les capacités permettant de passer d'un métier à l'autre ce qui est loin d'être toujours le cas (mais tend à le devenir dans beaucoup de branches industrielles, les ouvriers modernes étant de plus en plus des conducteurs de machines et de moins en moins des artisans) ; 2° que les débauchages correspondent numériquement aux embauchages.

Il y a rarement concordance à ces deux points de vue déjà, d'où des troubles économiques. Ceux-ci furent particulièrement graves lorsque le machinisme fit, au XIXe siècle surtout, ses plus grands et plus brusques progrès. Voilà une première raison d'organiser l'amortissement des éventuelles perturbations économiques nuisibles, survenant au cours de phénomènes bienfaisants dans l'ensemble et le temps. Nous allons en voir d'autres.

β. — L'accroissement de productivité est dû seulement à une meilleur utilisation des forces individuelles dans l'industrie envisagée. — C'est le cas le plus intéressant, parce que c'est celui qui décide si les ouvriers doivent, ou non, travail-

ler avec ardeur et accepter tout ce qui les aide à produire davantage.

Là encore considérons deux possibilités :

— a) *L'accroissement de productivité ne se produit pas seulement dans l'industrie considérée, mais dans* TOUTES *les activités humaines et dans les mêmes proportions quantitatives.* — Tant que la surproduction totale n'est réalisée en aucune branche (et nous avons dit qu'elle ne l'est pratiquement jamais) les ouvriers de chaque spécialité se trouvent en présence de ceci :

Les produits de leur travail sont plus nombreux, mais ils rencontrent sur le marché d'autres produits qui ont aussi augmenté en nombre dans la même mesure. Les échanges produits contre produits se maintiennent donc sur les mêmes bases proportionnelles. La production accrue est absorbée sans peine. Les *occasions de travail* restent les mêmes. Mais les échanges se font sur de plus grandes *quantités*.

C'est-à-dire que les hommes et spécialement les producteurs manuels ont plus de biens à leur disposition. Si la quantité de monnaie est restée la même, les mêmes chiffres de numéraire représentent plus de produits de consommation. On dit que la puissance d'achat de l'argent a cru ou que les marchandises sont à bon marché. Les ouvriers ont plus de bien-être *sans que leur salaire ait à changer de chiffre*.

Naturellement l'inverse a lieu avec toutes ses conséquences mauvaises, si, au lieu d'un accroissement de productivité moyenne, il s'agit d'une *diminution* (notamment par mauvais travail, flânerie, sabotages, pratiqués par tous les ouvriers d'un pays).

Nous retombons ici dans le cas général étudié en C.

Pareil ensemble dans l'accroissement de la productivité en toutes spécialités n'a jamais lieu bien entendu dans de très courtes périodes. Il est, au contraire, le fait très général en moyenne dans les temps modernes quand on considère des durées allant d'une génération à une autre.

— b) *L'accroissement de productivité a lieu dans une seule industrie ou même dans une seule usine* — Le prix de revient de l'article fabriqué est réduit du fait de la plus grande productivité ouvrière. Il comprend en effet moins de frais de main-d'œuvre.

1° *Le prix de vente est abaissé dans les mêmes proportions que le prix de revient.*

Il arrive alors à l'ordinaire que la vente croit au point de dépasser l'augmentation de production résultant de l'augmentation de productivité individuelle. Cela tient à ce qu'à mesure que les prix baissent on atteint des tranches d'acheteurs comprenant de plus en plus d'unités.

L'industrie envisagée embauche des ouvriers. L'accroissement de productivité a accru les *occasions de travail*.

Cependant même dans ce cas très avantageux pour tous, cela n'a pas, il faut le noter, toujours lieu, dès le premier moment. Le public a ses habitudes. Il n'acquiert pas aussitôt toutes les quantités qu'il acquerra plus tard toutes choses égales. Aussi les occasions de travail qui ensuite seront plus grandes, peuvent être d'abord plus faibles tant qu'il n'est pas encore consommé autant de l'article qu'il en est surproduit.

Dans les *échanges*, il y a seulement ici cette modification : pour les mêmes quantités d'autres marchandises, on obtient plus de l'article considéré.

Pour les ouvriers l'ayant fabriqué, si leur salaire n'a pas changé, la situation n'est pas modifiée, sauf justement vis-à-vis de l'article produit avec meilleur rendement. Ils peuvent de celui-ci acquérir une plus grande quantité.

2° *Le prix de vente n'est pas modifié.*

Il n'y a dès lors aucune raison pour que les quantités vendues croissent. Comme il faut moins d'ouvriers pour les fabriquer, il y a débauchage d'ouvriers, les *occasions de travail* sont diminuées.

Reste que dans les *echanges*, la vente, au même prix, d'un article dont le prix de revient a décru, donne un bénéfice plus large, c'est-à-dire fournit par différence un reliquat d'équivalents monnaie plus abondant. Qui le recueille ?

Ce peuvent-être, ou l'entreprise, sous forme de profit augmenté, ou les ouvriers en élévation de salaires. Naturellement chacun cherche à s'approprier la plus forte part de ce bénéfice.

Il ne faut pas croire qu'il soit contraire à l'équité de la part du patron de le faire. L'augmentation de la productivité peut résulter uniquement d'une meilleure organisation de sa part. Il n'y pas de raison pour qu'il n'en soit pas récompensé. S'il ne conservait pas la possiblité d'une telle récompense, il ne ferait plus aucun effort pour introduire des améliorations. Le progrès technique serait nul. — D'autre part, si la plus grande productivité est due à une plus grande ardeur au travail des ouvriers, c'est aussi la justice même qu ils en tirent avantage en relèvements de salaires.

Ces questions de répartition entre le profit et les salaires se solutionnent d'autant plus aisément que l'organisation générale

de la répartition est mieux établie. Les organisations syndicales ouvrières, placées dans un bon cadre social, permettent aux producteurs manuels de réclamer leur dû. Abusivement elles peuvent même leur donner au delà.

— Telles sont, sous forme simplifiée, les diverses possibilités résultant au point de vue ouvrier d'un accroissement de productivité manuelle.

La pratique est toujours complexe. Ce qu'on y trouve donc, ce sont des *combinaisons* de ces diverses possibilités, des équilibres à éléments multiples, tels que, simultanément, baisse partielle du prix de vente, accroissement du profit et des salaires.

Mais la concurrence tend à ramener toujours les prix de vente vers les prix de revient. « Le taux normal du profit est zéro » a dit, partant de là, l'économiste Walras. Le cas b. 2 n'est que rarement réalisé tel quel, si ce n'est pour de courtes périodes seulement. Il y a acheminement plus ou moins rapide vers le cas b. 1 qui est entièrement avantageux aux ouvriers comme à tous, au moins au bout d'un certain temps. Il est la formule stable, en même temps que bienfaisante, de l'accroissement de la productivité.

— Finalement donc cet accroissement entraîne, tantôt immédiatement, tantôt après un certain délai, un accroissement de bien-être matériel pour les ouvriers comme pour le reste du public.

Mais, entre temps, il y a diverses possibilités et même probabilités de troubles économiques momentanément désavantageux pour les travailleurs (et éventuellement pour les autres facteurs de la production).

Là dessus les utopistes font remarquer que ce sont là des inconvénients du régime de la propriété et de la concurrence, mais qu'en régime communiste ou collectiviste de tels à-coups ne seraient pas à prévoir. La production accrue serait portée à la masse. Chacun en bénéficierait tout aussitôt. — Ce ne sont là que puérilités. C'est négliger, en effet, qu'en de tels régimes la productivité baisserait énormément. Ce serait en fin de compte le triomphe de la misère.

La propriété et la concurrence sont nécessaires à la production. Mais elles comportent des à-coups économiques. Ce n'est pas une raison parce que ceux-ci sont transitoires pour les négliger.

Pour les ouvriers, tout, plus tard et dans l'ensemble, s'orientera, c'est vrai, vers le mieux. Mais entre temps auront-ils vécu ? Rien ne le garantit *a priori*, si aucune précaution n'a été prise.

On se trouve donc en présence de ce problème : d'une part,

l'accroissement de la productivité est la source première, la condition nécessaire de l'augmentation de bien-être de toutes les classes, et spécialement des travailleurs manuels, d'autre part, cet accroissement est souvent la source de perturbations économiques non dénuées de danger pour les ouvriers.

Cela revient à dire qu'il faut trouver des *modes d'organisation* conciliant les diverses exigences.

Rien n'est parfait en ce monde. Chercher l'absolu dans la pratique est une recherche évidemment vaine, donc imbécile. Mais discerner le meilleur, ne pas ignorer cependant les inconvénients, s'attacher à y parer objectivement, voilà la vraie voie.

Il faut conserver tout ce qui accroît la productivité et la production, bases du bien-être matériel de tous, mais éliminer les conséquences fâcheuses possibles.

Les nations modernes sont trop complexes pour qu'on y laisse les forces en présence s'entrechoquer au hasard. Elles exigent une savante et intelligente organisation.

*
* *

En résumé, la production matérielle, indispensable au-dessous de certaines limites, offre, en outre, d'immenses facilités pour presque tout ce que les hommes se proposent. C'est une des fins capitales de l'activité sociale.

Le développement de la productivité comporte cependant les réserves suivantes : 1° Il ne doit pas venir en contradiction, au delà de l'admissible, avec d'autres fins sociales ; c'est là d'ailleurs une condition générale de tout but social ; 2° il doit évidemment être combiné avec une bonne répartition ; 3° il doit être orienté principalement vers les objets de grande consommation et accessoirement seulement vers le luxe ; 4° des organisations appropriées doivent amortir les effets de troubles économiques qu'il engendre à l'occasion.

Ces réserves faites, *produire* doit être la grande préoccupation et le désir de toute la nation, et *spécialement des classes ouvrières*.

Des meneurs intéressés ont réussi à hypnotiser ces dernières devant les questions de répartition, seules envisagées. C'est un contre-sens.

Ce sont les accroissements de productivité réalisés dans le passé qui ont amélioré le sort des ouvriers avec celui de tous. Ce sont ceux réalisés dans l'avenir qui permettront de résoudre la question sociale et de donner à chacun le bien-être matériel désiré. Avec une bonne productivité un jour peut

venir, non très éloigné, où les classes les moins favorisées vivront comme vivent aujourd'hui les classes moyennes, et plus encore par la suite.

Toutes les classes, surtout les classes ouvrières, doivent donc avoir pour politique une *politique de production.*

Après les immenses destructions causées par la guerre, c'est plus nécessaire que jamais.

Mais produire au maximum et sans inconvénients graves, même passagers, exige une rationalisation très précise de l'organisation sociale.

§ 4. — La moindre inégalité

Nous avons signalé, parmi les aspirations humaines égoïstes, l'aspiration vers *l'égalité*, transaction abstraite entre l'orgueil et l'envie. Elle concerne tous les biens, matériels ou non, dont les hommes peuvent jouir. Pour la répartition des biens matériels notamment, biens si abondants dans les civilisations avancées, elle a une importance particulière.

Nous avons dit aussi que l'égalité n'est *jamais réalisée* dans la nature, *ni réalisable*. L'étude de l'organisation de la production montre *qu'il n'est ni souhaitable de s'écarter exagérément de l'égalité théorique, ni de s'en rapprocher trop.* L'égalité complète annulerait à peu près la production.

Pour toutes ces raisons il n'est pas admissible de proposer l'égalité comme but *absolu* de l'organisation nationale.

Mais en tant que penchant humain indiscutablement existant, il n'est pas question non plus de l'ignorer ou de la négliger.

Ce penchant est plus ou moins développé selon la race. Chez les Français il est très vif. Taine parlait de l'« envie française », Napoléon formula aussi la remarque que les Français tenaient bien moins à la liberté qu'à l'égalité (C'est donc le contraire de ce qui a caractérisé jusqu'à présent les Anglo-Saxons).

Ce désir d'égalité est aussi plus ou moins exarcerbé selon les circonstances.

On considérera parmi les fins sociales qu'il y a lieu de réaliser, non pas l'égalité mathématique totalement impossible, mais la *moindre inégalité réalisable et compatible avec la satisfaction des autres aspirations*

§ 5. — La liberté dans l'organisation

La liberté absolue est contradictoire avec l'égalité absolue.

En outre les hommes ne sont jamais libres, au moins vis-à-vis des lois et forces naturelles.

D'autre part, toute société humaine implique organisation. *Toute organisation signifie contrainte en vue d'obtenir une satisfaction ultérieure et plus grande que le déplaisir de la contrainte.*

La liberté absolue ne peut donc être une fin sociale. Il n'y a, ici comme ailleurs, à retenir qu'une simple aspiration humaine. Il faut la satisfaire au mieux dans les *limites du possible* et spécialement dans celles qu'impose la conciliation avec les autres désirs.

Cela se résume en ceci : faire que l'assujettissement aux contraintes sociales soit le plus faible, le plus léger, le plus restreint qu'il se pourra. Il s'agit donc d'une *liberté dans l'organisation*, d'une liberté organique, à pousser d'ailleurs comme telle au maximum accessible sans trouble par ailleurs. Elle prend alors en pratique la forme de *libertés précises* définissant les régions où il est bon que l'individu soit pourvu d'indépendance.

§ 6. — Aspirations altruistes

Les altruismes consistent à vouloir pour autrui les fins qu'on suppose lui être bonnes.

Les altruismes sont, avons-nous dit, des sentiments à la fois très réels, mais forcément limités ou de second plan. Il est donc tout à fait impossible de baser l'organisation sur eux comme s'ils étaient les sentiments uniques ou prépondérants. C'est, en pratique laisser libre cours à l'égoïsme direct. Par contre il n'y a que des avantages à *proposer* l'altruisme. On n'arrivera jamais à faire que les hommes soient trop altruistes.

Les systèmes d'organisation qui *supposent* la bonté altruiste sont à la fois niais et dangereux. Mais ceux qui la *proposent* sont louables et bienfaisants.

§ 7. — Aspirations morales

La satisfaction des aspirations morales est un des *principaux buts* des activités.

La nécessité logique et pratique oblige en effet à respecter la *définition même de la vie humaine*, c'est-à-dire ce qu'il y a de proprement humain dans la vie des hommes. Or, celle-ci se caractérise justement par la fusion des aspirations égoïstes et altruistes en *obligations morales*. Elles sont définies à partir des instincts moraux, par l'intelligence personnelle et surtout traditionnelle.

§ 8. — La perfection ou le beau

D'après les définitions précédemment données, il est évident qu'il ne s'agit pas du beau pour le beau dont il a été fait grand usage dans certains milieux politiques et autres.

Il s'agit du plaisir éprouvé à la réalisation la plus complètement logique des diverses fins proposées. Il n'est donc pas séparable de cette réalisation, c'est-à-dire de l'objet pratique visé.

Les hommes chercheront d'abord, sinon à réaliser la perfection, du moins à s'approcher d'elle en eux-mêmes, en leur individu physique, intellectuel et moral. C'est-à-dire qu'ils s'efforceront de posséder le maximum d'adaptation logique, les qualités les meilleures à eux accessibles, relativement aux fins qu'ils posent à leur vie. Cela les conduira à cultiver leurs forces physiques, leur intelligence, leur sentiment moral.

L'organisation même des activités satisfera l'aspiration vers le beau, ou affectivité esthétique *quand elle sera parfaitement adaptée aux fins poursuivies*, les atteindra le mieux possible.

En sorte qu'en organisation pratique des activités, le beau n'est pas l'objet d'une recherche spéciale. Il est atteint du même coup lorsque les autres objets des aspirations diverses le sont parfaitement.

Mais il ne faut pas oublier que, comme tel, le beau a une forte action sur la sensibilité, il est, lui aussi, un désir à satisfaire, une fin des activités.

Il faut noter encore cependant que l'affectivité par habitude, la paresse d'esprit ne laissant pas concevoir de nouvelles choses, enfin l'incompréhension ou l'illusion, peuvent faire attribuer par le public des qualités esthétiques à des modes d'organisation qui ont révélé leur inadaptation complète et leur incapacité à bien réaliser leurs fins. C'est ainsi que l'organisation démocratique en France jouit encore d'un prestige esthétique qui ne correspond à rien de réel. Inversement la monarchie de Juillet, mode organique qui réalisait bien mieux ses fins et était, par suite, bien plus esthétique que ce qu'on lui substitua, fut considérée par les niais du romantisme quarante-huiteux comme inférieure aux régimes qu'ils imaginaient, par illusion, bien plus beaux. Ceux-ci se montrèrent, république ou second empire, très inférieurs, insuffisants, donc fort laids.

§ 9. — Limites des fins générales des activités

Basée sur la nature humaine et les aspirations matérielles ou morales qu'elle comporte, la définition des fins des activités doit cependant retenir la différence existant entre des *désirs* et des *buts d'action*.

Les désirs peuvent s'adresser à tout, voire à l'irréel. Mais les buts sont du concret. Ils ne peuvent être proposés utilement aux activités qu'autant qu'ils sont *réalisables*. Le concret pour être réalisable comporte des conditions et des limites

Les désirs se présentent à l'esprit comme des absolus. Les fins concrètes se placent devant l'action comme des objets limités et conditionnels.

Les hommes ont beaucoup de mal à faire, en général, cette distinction. Ils ont tendance, par incompréhension ou incapacité de se maîtriser, à laisser passer dans leurs projets et définitions pratiques l'absolutisme de leurs aspirations.

Parmi les grandes conditions limitatives générales à retenir, la première est évidemment le respect de la nature des choses et de l'existence des grandes lois naturelles. Nous ne pouvons nous donner pour but de supprimer cette nature et ces lois. Nous ne pouvons faire, par exemple, qu'il n'y ait plus de loi de la pesanteur. Proposer aux hommes des fins incompatibles avec les lois naturelles, c'est les vouer à l'insuccès et au malheur.

L'attitude vis-à-vis des lois naturelles doit être seulement de les bien connaître afin de les mieux faire servir pour les

fins que nous souhaitons. C'est là le rôle de la science et de l'organisation.

En second lieu, il y a, non seulement dans le réel extérieur, mais dans les désirs mêmes, une cause de limitation. Beaucoup de nos aspirations, lorsque poussées à l'extrême, sont contradictoires avec d'autres envisagées de la même façon. Cela tient à ce que la nature humaine n'est pas parfaitement sociale. De là ces discordances. Elles n'existent pratiquement pas pour les êtres les plus sociaux.

C'est le rôle de l'intelligence organisatrice d'établir les liaisons et les équilibres qui n'existent pas dans la nature humaine spontanée.

Le problème de l'organisation nationale revient donc à trouver les moyens aptes à satisfaire au maximum à la fois chaque aspiration humaine et toutes ensemble, ou, en d'autres termes, chacune, tenu compte de l'existence des autres. Cela exige qu'il ne soit négligé aucun des éléments multiples entrant en jeu, que la mesure dans laquelle il y entre soit connue.

Nul ne peut se dire organisateur, exposerons-nous bientôt, qui n'a la notion de la complexité et des proportions.

C'est pourquoi il faut se garder, même mises à part les idées métaphysiques, de formuler chaque fin des activités de façon intransigeante. La devise « liberté, égalité, fraternité » fut inspirée par des conceptions métaphysiques. En outre elle est au point de vue positif une très mauvaise définition des fins générales. En effet : 1° elle ne parle pas des fins relatives aux possessions matérielles ; or, celles-ci, en raison de la matérialité du corps humain, sont nécessairement les premières à envisager ; 2° la liberté et l'égalité non limitées sont contradictoires l'une à l'autre et ne peuvent sous cette forme que conduire les individus aux luttes sans fin ; 3° la fraternité est un excellent sentiment à propager, même au suprême degré si possible, mais il ne faut pas avoir l'air d'oublier qu'à ce point il n'est pas accessible ; cela exigerait un changement complet de *l'organisation vitale* des hommes ; 4° il n'est pas parlé des aspirations morales ni des aspirations esthétiques, à moins qu'on ne les prétende incluses dans les trois termes énoncés ; mais ce serait alors une confusion regrettable : les aspirations morales et esthétiques sont quelque chose d'autre encore que la liberté, l'égalité et même l'altruisme fraternel, trop vague pour les désigner.

— Dans l'équilibre que l'intelligence organisatrice doit établir entre les fins des activités, il faut se rappeler que l'intensité des diverses aspirations, source première de ces fins, est variable selon la *race* et le *milieu*. Toutes choses égales, les peu-

ples pauvres souhaitent plus ardemment l'accroissement de leurs biens matériels que la liberté ou l'égalité. Réciproquement, l'inverse se produit dans les vieilles civilisations, surtout dans les hautes classes pour la liberté, et dans les moyennes pour l'égalité. Les basses classes là aussi demandent surtout des biens matériels, sauf si leur opinion est déviée par l'influence des autres classes.

Les Français montraient, avant la guerre, un exemple de ce dernier cas, avec des classes pauvres illusivement induites par les autres à réclamer à outrance une égalité et une liberté moins importantes pour elles-mêmes que des accroissements de confort.

Les Allemands, par tempérament de race et sous l'influence de souvenirs, très amers encore, de récente pauvreté, donnaient, sous l'empire, le premier rang aux préoccupations matérielles.

— Pour parvenir aux fins des activités, quelles sont les normes organiques à suivre ? C'est ce que nous allons étudier maintenant.

DEUXIÈME PARTIE

DE L'ORGANISATION RATIONNELLE-EXPÉRIMENTALE

CHAPITRE PREMIER

DÉFINITIONS GÉNÉRALES

§ 1. — Définition de l'organisation

Organiser, c'est, par un acte de *volonté*, appliquer *l'intelligence* à définir préalablement les *fins* que l'on propose à l'action et les conditions diverses de *l'action*; puis l'appliquer de même à préciser les *meilleures voies* des activités humaines vers leurs fins; enfin c'est *conformer l'action* aux méthodes prédéterminées.

Plus simplement l'organisation est l'intervention de l'intelligence et de la volonté dans l'action.

Suivant la concise et belle formule de Charles Maurras, l'organisation est: « L'ordre dans la vie; l'ordre qui s'applique à l'action [1] ».

« Savoir, pour prévoir, afin de pourvoir » est aussi, avons-nous rappelé, une formule générale de l'organisation.

L'acte organisé est donc un acte *préparé*, un acte où la volonté intelligente s'est substituée au pur hasard, ainsi qu'à la volonté instinctive et irréfléchie.

Ainsi organiser, c'est créer des *disciplines* d'action que la volonté permet de suivre.

[1] *L'Allemagne a-t-elle le secret de l'organisation?* enquête du journal *L'Opinion*, par J. Labadié, p. 124.

— Pour organiser un acte, c'est-à-dire le préparer et l'exécuter sous la conduite de la volonté intelligente, il faut agir en conformité des *idées* ci-après :

1° Tous les phénomènes autres que les phénomènes psychiques, et même tous les phénomènes psychiques, considérés en dehors du libre arbitre (de nature provisoirement inconnue), sont chacun le résultat constant d'un ensemble de causes. C'est ce que nous avons précédemment appelé le déterminisme des phénomènes. Il n'y a ni science, ni organisation dignes de leur nom sans déterminisme.

Corollaire : en trouvant et connaissant bien les causes déterminant un phénomène, en les faisant agir exactement (en nombre, grandeur et direction) on obtiendra nécessairement le phénomène souhaité.

Une fin s'obtient donc en mettant en œuvre les causes ou moyens correspondants, de façon entièrement exacte, car l'erreur dans les moyens entraîne l'erreur dans la fin.

Si la fin cherchée n'est pas obtenue, c'est que la préparation a été mauvaise, la mise en œuvre des causes impropre. *Aucune autre explication ne vaut.*

Organiser apparaît donc ici sous l'aspect suivant : c'est reconnaître, puis mettre en œuvre, de la façon aussi précise et minutieuse qu'il est nécessaire pour éviter toute erreur appréciable, les causes produisant le phénomène désiré ou fin.

Plus brièvement : c'est la détermination de l'acte sur la base du connu.

2° Pour organiser il faut encore être convaincu que la réglementation intelligente et volontaire de l'acte est, *pour les hommes*, quant à l'obtention du résultat final, un moyen supérieur soit à l'improvisation instantanée de l'acte, soit à son exécution instinctive ou intuitive, soit enfin à l'abandon au pur hasard.

Cela ne veut nullement dire d'ailleurs qu'il ne sera pas tenu compte de l'instinct ou de l'intuition. Bien au contraire, puisqu'en bonne organisation il est tenu compte de *tout*. Mais leur utilisation sera consciente. Elle se fera sous le contrôle extérieur de l'intelligence et de la volonté et dans le cadre qu'elles imposent,

Par *nécessité logique* évidente, l'organisation, préparation et exécution intelligentes et volontaires de l'acte se rapporte toujours à un but, à une *fin* quelle qu'elle soit (Même quand l'acte est immédiatement fin à lui-même, cela n'empêche pas qu'il ait une fin. Nous en avons donné un exemple déjà dans

l'exercice physique pratiqué pour le seul plaisir. C'est le plaisir qui est la fin).

De là cet axiome capital en organisation : *l'organisation rationnelle est toujours FINALISTE.*

Toute l'organisation découle de cet axiome [1].

Ce finalisme comporte, par raison logique encore, ce corollaire immédiat : *les moyens mis en œuvre par l'organisation ne valent que par leur EFFICACITÉ [2] à réaliser la fin en vue.*

L'efficacité est donc l'approximation avec laquelle la fin est réalisée par l'effort. On appelle *rendement* cette efficacité des moyens utilisés rapportée à l'effort fourni.

L'efficacité, ou rendement, a d'autant plus d'importance pour les hommes que leur travail, leur activité ordonnée est, non toujours, mais souvent, trop souvent, pénible.

Toutefois ce n'est pas là la raison vraiment la plus générale de l'importance de l'efficacité. C'est cette évidence logique et pratique : du moment qu'on veut atteindre une fin, on veut, si on n'est pas inconscient ou aliéné, les moyens les plus aptes à l'obtenir.

De cette façon l'organisation apparaît comme *l'exacte adaptation ou ADÉQUATION des moyens aux fins, tenu compte de toutes les circonstances.*

« Le succès est la mesure de l'effort utile », a dit un philosophe. C'est parfaitement exact et peut être repris comme un excellent principe d'organisation à condition de bien comprendre le sens du mot *utile*. Il ne s'agit pas de la qualité morale de l'effort, mais de son utilité relativement au succès, c'est-à-dire à l'obtention de la fin poursuivie. Un acte inutile est alors un acte mal dirigé ou rendu inefficace par une circonstance contraire imprévue ou mal prévue. La formule citée pourrait être énoncée de façon évitant toute confusion en disant : *Le succès est la mesure de l'action efficace.* C'est alors évident. C'est en même temps la base de l'organisation [3].

[1] Lorsque Clemenceau a dit à la Chambre des Députés dans un discours célèbre : « Je fais la guerre », il posait une formule finaliste. Le succès a suivi son application.

[2] C'est l'« efficiency », avec grande raison si chère aux Américains des Etats-Unis

[3] On pourrait également se livrer, relativement à l'organisation, à des considération de Mécanique, si l'on ne craignait en schématisant trop de faire un exposé un peu irréel. Sous cette réserve, on peut dire de façon exacte que l'organisation telle que ci-dessus définie repose au fond sur des idées concordant avec cette notion démontrée en Mécanique : la résultante d'un ensemble de forces est égale à la somme des projections des composantes sur la direction de la résultante. Alors, soit un travail à effectuer (fin à obtenir) L'organisation consiste à disposer les forces composantes, autant qu'on en est maître, eu égard aux circonstances — de telle façon que leur composante utile, soit maxima dans la direction du travail à effectuer et de grandeur

— Mais puisque l'organisation est finaliste, il est évident qu'une parfaite définition de *toutes* les fins proposées doit précéder l'organisation.

C'est à l'ensemble résultant de la conciliation, de la combinaison. de l'équilibre des diverses fins poursuivies que doit se faire l'adaptation des moyens.

Nous avons vu quelles étaient les fins générales des activités humaines. Elles sont multiples. Elles se trouvent toujours mélangées plus ou moins à chaque fin particulière.

Notamment il est très important de remarquer que certaines de ces fins générales sont si importantes en organisation humaine qu'elles doivent toujours être combinées à chaque fin spéciale. Telles sont les *fins morales*. Par définition même, elles sont nécessairement incluses dans tout concept d'organisation saine, durable, humaine, c'est-à-dire d'organisation véritable. En sorte que le finalisme de l'organisation et des moyens mis en œuvre vis-à-vis de chaque fin spéciale *comporte toujours le respect des fins morales* et leur combinaison avec la fin spéciale. Il en est de même à divers degrés des autres fins générales des activités humaines.

C'est parce que beaucoup de gens ne font pas attention à cela, que, selon le cas, ils sont choqués par un finalisme partiel et exclusif, ou, au contraire, se croient permis tous les moyens en vue d'une fin spéciale de leur goût.

Une exacte et *complète* définition des fins humaines que chacun doit respecter supprime ces fautes et maintient la nécessité du finalisme que la logique et l'expérience réclament [1].

— *Le champ d'application* de l'organisation est, d'après ces définitions, immense. Il n'est cependant pas illimité.

Pour qu'une activité soit organisable, il faut qu'elle soit *prévisible* en tous ses éléments par l'intelligence, et *réglable* à l'avance.

appropriée à donner une résultante juste suffisante pour le travail total à effectuer. C'est ainsi seulement qu'on obtiendra le plus grand travail utile pour le plus petit effort total. C'est, au surplus, la même chose en un autre langage que : le succès est la mesure de l'effort efficace.

[1] Nous avons déjà rencontré les tartufes de la morale Kantienne et autres amateurs de morales sans sanction à propos d'un autre ouvrage. Il ne manqueront pas sans doute, de dire ici que notre formule de finalisme de l'organisation revient à : la fin justifie les moyens. L'hypocrisie ou l'illusion peuvent tout tirer de n'importe quel texte en le déformant, mais ne valent pas qu'on s'occupe d'elles. Nous sommes convaincu que le lecteur sincère aura saisi l'importance que nous donnons aux fins morales *non éliminables*, dans notre définition finaliste, ce qui interdit tout moyen injuste ou immoral. Il n'est donc pas question qu'une fin quelconque, spéciale et isolée, justifie des moyens pervers. Le finalisme moral oublié par le mauvais organisateur seulement, s'y oppose.

L'organisation est ainsi applicable à toutes les activités humaines ordinairement réfléchies ; puis à celles des activités instinctives ou intuitives pour lesquelles la volonté réfléchie peut avantageusement être substituée à l'instinct ou à l'intuition ; enfin à la suscitation, autant que faire se peut, de l'acte instinctif là où il peut être utile.

Echappent en partie, ou plus ou moins complètement, à l'organisation rationnelle ceux des phénomènes psychiques, dont, dans l'état actuel des connaissances, non seulement les causes, mais les conditions d'apparition sont inconnues ou mal connues.

Ainsi on pourra assez bien organiser les mobiles ordinaires du travail technique parce qu'on sait assez bien dans quelles conditions on les fait surgir.

Au contraire, le travail de l'imagination pris en lui-même n'est pas pratiquement organisable. Les quelques notions que donnent les théories sur l'association des idées ne sont pas utilisables avec certitude ou même probabilité.

Dans l'organisation des activités pratiques, les domaines où, en particulier, l'imagination, l'intuition imaginative, (parfois aussi, mais si rarement, l'instinct proprement dit, si insuffisant chez les hommes) sont les éléments directeurs principaux ou souverains, ne seront pas en eux-mêmes organisables.

Cela comprend le champ très important de toutes les inventions (scientifiques ou artistiques).

Mais il faut faire extrêmement attention que ce qui n'est pas organisable, c'est l'invention *elle-même*. Au contraire le rôle de l'intuition imaginative n'est joué utilement que sur la base d'une préparation (documentaire notamment). Celle-ci est très raisonnée, nullement instinctive ou intuitive pour ce qui la concerne en propre, parfaitement organisable donc. — L'intuition est en outre guidée par des directives générales de pensée. Celles-ci sont réfléchies. — Il en est de même de la vérification de la valeur de l'invention telle que l'imagination l'a fait surgir dans la pensée. Cette vérification est réfléchie et se fait suivant des règles arrêtées (méthode expérimentale).

En résumé, si l'invention n'est pas en elle-même organisable, elle est *facilitée et contrôlée* par une organisation appropriée.

— Enfin il est à noter que l'*invention* aussitôt effectuée et après avoir été reconnue comme ayant valeur objective, devient *élément d'organisation*. L'organisation rationnelle doit tenir compte de cette vérité nouvellement élucidée et précisée.

En fait, dans les activités pratiques, on se trouve le plus souvent en face de problèmes exigeant plus ou moins d'invention.

Aussi le fait de découvrir, sans être lui-même entièrement organisable, est cependant des plus utiles à la bonne organisation.

C'est pourquoi nous aurons à dire, en étudiant bientôt l'esprit d'organisation, qu'une des qualités requises dans certaines proportions est l'imagination.

— Bien entendu l'organisation s'applique aussi bien aux activités individuelles isolées qu'aux activités collectives. Mais pour ces dernières, elle a une particulière importance, parcequ'étant plus complexes, elles ont plus besoin d'être réglées.

§ 2. — Légitimité de l'organisation

Il est des gens qui s'irritent de l'idée d'organisation, comme au surplus de toute règle quelconque.

A ces gens il est facile de répondre ce qu'Aristote disait jadis déjà aux détracteurs de la philosophie : pour nier la philosophie, il faut philosopher encore. — Combattre un système d'organisation, fût-ce pour lui en substituer un autre plus rudimentaire, c'est discuter des modes d'activité humaine, des conditions de développement de telles activités, des meilleures voies à suivre pour atteindre les buts préférés ; mais cela, c'est proprement organiser.

Même ne pas organiser du tout, comme le propose l'anarchisme, n'est au fond qu'un cas particulier de l'organisation, c'est l'organisation ramenée à zéro.

L'organisation est donc par définition la plus légitime des choses.

Si l'on a pu critiquer ce qu'on a qualifié d' « excès » d'organisation, ce n'est pas en réalité qu'on ait alors *trop* organisé, c'est qu'on a *mal* organisé.

Il faut bien comprendre en effet toute la portée des définitions de l'organisation. L'*exacte adéquation* des moyens aux fins signifie en effet tout aussi bien qu'il ne faut pas être méticuleux *au delà de l'utile*, qu'être incomplet et insuffisamment préparé. C'est justement bien organiser que de savoir trouver les limites précises de la préparation la plus *efficace*.

Parce que l'intelligence organisatrice, en tant que faculté de compréhension logique, se propose de tenir compte de *toutes* les causes intervenant, elle doit savoir se préserver du danger de son propre abus aux dépens d'autres facultés, l'imagination par exemple, comme nous l'avons vu.

En véritable organisation rationnelle, comme dans tout ce qui se rattache à la méthode scientifique expérimentale, l'erreur n'est pas durable du moment qu'elle est révélée par les faits. Il est contraire à l'esprit, à la définition finaliste même de l'organisation, de maintenir l'erreur contre les données objectives des résultats pratiques. Si, en science expérimentale, une théorie ne concorde plus avec les résultats d'expérience, ce n'est pas la science en général et sa méthode qui sont en défaut, c'est la théorie hypothétique, trop hâtivement construite, qui doit être révisée. Devant la constatation de l'erreur, l'erreur même, et bientôt ses mauvais effets, s'évanouissent. Ainsi le veut la méthode elle-même. — Et de même en bonne organisation, si une règle d'activité se révèle finalement et tout compte fait désavantageuse, cela ne prouve pas qu'organiser en général soit mauvais. La nécessité d'organiser n'en est point atteinte. En supprimant la règle défectueuse ou en la réformant, on organise encore, et davantage, et mieux, si le résultat est meilleur et plus sûrement obtenu.

— Pour nier la légitimité de l'organisation, il faut, disions-nous, d'abord nier le déterminisme. Mais dans la première partie de cette étude nous avons montré que, réserve faite de certains domaines encore mal connus, pour tout le reste de l'univers cette négation n'est pas admissible.

Admis le déterminisme, il devient évident que c'est diminuer les chances d'erreur que de préparer le plus exactement possible l'action des causes.

Comme toute réalité est extrêmement complexe, que toute erreur a une cause, mais qu'on n'est jamais sûr d'avoir éliminé toutes les chances d'erreur, *on risque à l'ordinaire beaucoup plus d'organiser insuffisamment les activités que de les organiser trop.*

— Ou bien, signalions-nous encore, pour nier la légitimité de l'organisation il faudrait encore prétendre que la réflexion intelligente est, pour les hommes, un guide inférieur aux instincts, ou aux intuitions ou impulsions diverses, ou à l'improvisation momentanée.

Mais dans l'étude de la psychologie de l'activité nous avons dit ce qu'il en fallait penser.

Préférer l'improvisation à l'organisation, c'est préférer le jeu de l'intelligence placée dans de mauvaises conditions, au jeu de l'intelligence placée dans de bonnes conditions. Ceci pour les races douées de volonté réfléchie. Les races indolentes trouvent peut-être, dans l'excitation d'une émotion brusque appelant l'improvisation, une plus grande acuité de pensée que dans la réflexion préparant l'acte longtemps d'avance. Mais les races

indolentes ne sont pas destinées à conduire, mais à être conduites.

Quant aux divers instincts, ils sont, chez les hommes, trop imparfaits et inférieurs à l'intelligence pour être des guides ordinaires d'action. Fussent-ils plus complets qu'ils ne permettraient pas d'organiser au sens exact de ce mot. Les animaux sociaux n'organisent pas. Ils agissent mécaniquement et ne font que suivre les règles d'une organisation toute faite, imposée à eux.

Au total, déclarer que l'improvisation ou l'instinct valent mieux que l'organisation ou préparation réfléchie, c'est se déclarer ennemi de tout l'acquis qui constitue seul la civilisation. C'est préférer l'homme primitif au civilisé. C'est ce que faisait notre XVIII[e] siècle.

L'organisation est intelligence.

Elle est incompatible avec toutes les philosophies du vague, de l'incertain, de l'instinctif, de l'intuitif, du sensible et de l'impulsivité, de l'anarchie mentale enfin. Or, ce sont ces philosophies-là qu'on a répandues en France depuis plus d'un siècle. Elles ont pu paraître aux Français les plus amusantes, leur plaire pour les penchants, non pas les meilleurs, mais souvent les plus vifs, qu'elles favorisaient en eux. Mais il ne faut pas alors s'étonner qu'au cours du XIX[e] siècle et au début du XX[e], nous nous soyons montrés de moins en moins organisateurs. C'est à cause de ces philosophies aussi que la légitimité de l'organisation a été contestée en France, ou même que toute organisation rationnelle a été franchement détestée.

Aujourd'hui que les éléments professionnellement impulsivistes de la nation prétendent rendre honneur à l'organisation, c'est à peine plus rassurant. Il n'est guère croyable qu'avec leur formation et leurs directives d'esprit, ils arrivent à comprendre ce qu'organiser veut dire. Et mieux vaut la négligence ou l'ignorance que l'incompréhension. Elles laissent plus d'espoir.

— Enfin une dernière justification de l'organisation des activités vient de ceci : la merveille et le bienfait de l'organisation, comme en général de toutes les disciplines, consiste en ce qu'en établissant des normes d'action, on assure à la masse des hommes la préparation intellectuelle de l'acte, effectuée par quelques-uns. On fait profiter l'ensemble de l'intelligence, des connaissances, et de la réflexion des meilleurs ou des plus spécialisés. L'acte organisé est un acte pensé à l'avance, mais pas nécessairement par celui qui agit, souvent au contraire par un plus habile en ce rôle particulier.

En fait, les résultats obtenus par l'organisation sont énormes.

Cela se comprend aisément du moment que le hasard ou les instincts divers ne sont pas aptes à donner à l'effort son maximum d'utilité. Des efforts mal dirigés peuvent être sans effet ou d'effet très faible. C'est ce que la bonne organisation évite.

Le succès et l'organisation s'accompagnent très régulièrement.

§ 3 — Nécessité croissante de la bonne organisation dans les activités modernes

Il advient en outre que nous vivons en un temps où organiser est plus nécessaire que jamais et le devient toujours plus.

Cela tient à ces causes :

1° L'accumulation toujours plus grande des *connaissances* humaines exige l'ordre pour que l'esprit, dont les capacités sont limitées, arrive à se reconnaître au milieu d'elles.

Pour comprendre tout à fait cette raison, il faut se rappeler ce que nous avons dit des capacités humaines : elles sont limitées et en moyenne, dans leur fonds commun, n'évoluent pas vers plus de puissance d'un âge à l'autre. Les hommes de génie d'il y a plusieurs siècles ou de l'Antiquité seraient encore des hommes de génie de nos jours. La seule manière d'accroître la puissance de notre esprit et l'efficacité de nos activités, c'est d'améliorer nos méthodes de pensée et d'action.

En outre, nous avons signalé combien la logique humaine *individuelle* était souvent défaillante, combien elle avait besoin de guides et d'appuis sous forme de normes, règles ou disciplines traditionnelles. Cela est naturellement d'autant plus vrai que l'ensemble intellectuel, au milieu duquel les facultés individuelles ont à se mouvoir, est plus complexe et étendu. Or, constituer des normes et disciplines, c'est organiser ; les réformer et améliorer, c'est organiser encore.

2° Ce ne sont pas seulement les connaissances, ce sont aussi les *activités* des hommes et des peuples qui vont toujours se compliquant.

Les perfectionnements de la vie pratique exigent la spécialisation des activités. Mais la spécialisation comporte la coordination des spécialités. Et la coordination exige à son tour une détermination préalable très exacte. Des spécialisations, sans coordination et détermination, c'est-à-dire sans organisation, ne produisent pas le mieux, mais la confusion.

Aussi, à toute époque, l'efficacité d'une activité organisée a toujours été plus grande que celle d'une action menée au hasard. *Mais cela croît encore et dans d'énormes proportions de nos jours.* On a fini par s'en rendre compte à peu près partout, en voyant particulièrement les résultats obtenus en toute activité industrielle, commerciale, ou guerrière, par les Allemands, et aussi, dans les deux premières branches surtout, par les Américains. Dans ces domaines en effet où l'on doit agir le plus souvent sur la base des procédés acquis, l'organisation est souveraine. Toute activité menée sans elle est forcément inférieure.

Nous sommes arrivés en un temps où il suffira de moins en moins, dans la plupart des activités, d'improviser [1].

— Pour les nations, organiser sera nécessaire, non seulement pour progresser, mais aussi pour simplement subsister. Les méthodes instinctives, intuitives ou impulsives, qui pourraient suffire dans la vie de la tribu barbare, ne peuvent pas plus convenir à la nation qu'à l'individu modernes.

Les peuples improvisateurs périront tôt ou tard, en tant que peuples libres, devant l'action guerrière ou *simplement économique* des peuples organisateurs. Leur inertie, dissimulée sous le nom d'improvisation, cédera à la volonté réfléchie et tenace, quels que soient les dons natifs d'intelligence de part et d'autre.

Les nations modernes sont, en effet, interdépendantes les unes des autres. Si l'une arrivait à des modes d'activité extrêmement plus perfectionnés et efficaces que ceux pratiqués par les autres, elle asservirait, rapidement ces dernières par le simple jeu des transactions commerciales, sans même avoir besoin d'un asservissement politique déclaré.

C'est parce que les nations civilisées ont des modes d'activité sensiblement voisins qu'elles résistent à l'emprise les unes des autres. C'est parce que les nations retardataires, dites semi ou peu civilisées, ne parviennent pas à régler de même leurs activités, qu'elles tombent dans un état de dépendance commerciale ou même politique (protectorats, colonies). A condition de prendre de bonnes méthodes d'organisation pratique, le Japon put entrer dans le concert des grandes puissances, avec multiples avantages pour lui. Parce que l'Allemagne avait appliqué dans toutes les techniques des méthodes d'organisation le plus souvent (non toujours) très habiles, précises, puissantes, scientifiques, elle était avant 1914 en train de

[1] Cela du moins si la civilisation ne doit pas se dissoudre dans une universelle anarchie.

conquérir très vite une hégémonie de fait que son manque de sens moral l'a conduite, par trop de précipitation, à manquer dans la guerre.

Aussi pour une nation qui veut rester forte et indépendante, est-ce une *nécessité* de pratiquer les meilleures règles connues d'organisation, de ne pas s'attarder à des méthodes désuètes, arriérées, ou néfastes, par affectivité irraisonnée et routinière pour des philosophies imbécilement contraires à l'idée d'organisation intelligente et rationnelle. Cela est surtout pressant si elle a des voisins ou des concurrents pratiquant les meilleures méthodes organiques.

— Pour les mêmes raisons, l'entreprise individuelle doit s'assimiler les meilleurs modes organiques pour triompher de la concurrence.

— Une des pires choses qui pourraient arriver à la France, et que lui soufflent ses parasites ainsi qu'une certaine presse payée par l'étranger, c'est de croire que la grande guerre aurait prouvé l'existence dans le caractère des Français de si belles qualités d'improvisation que l'organisation préalable serait chose bien inutile poureux. En réalité, l'improvisation nous a permis de sauver notre existence nationale, aidés d'ailleurs d'autres nations. Elle n'a pas empêché le ravage de nos territoires et de nos villes du Nord et de l'Est ni le sacrifice évitable de plus de deux millions de soldats français (morts et mutilés).

Si l'organisation préalable avait été poursuivie en tous domaines, nous n'aurions probablement pas été attaqués, ou du moins les pertes eussent été bien moindres.

Si nous recommençons à ne pas organiser convenablement par la suite, en cas d'une nouvelle agression toujours possible, ou dans le simple déploiement des activités économiques, la différence entre nous et nos concurrents finira, avec le progrès constant des méthodes techniques, par être de celles qui ne se rattrapent plus par de subites improvisations.

Au surplus notre improvisation de 1914, si remarquable qu'elle ait été, fut loin d'être parfaite. Nos usines à munitions par exemple mirent six mois à coordonner leur travail.

Au total donc il faut reconnaître cette vérité : *la complication de la vie et des activités modernes exige la prévoyance, l'exactitude, et la sécurité dans l'obtention des fins.* Cela ne s'obtient de façon sérieuse que dans l'organisation, plus nécessaire que jamais.

La notion de la nécessité de l'organisation au sein des peuples modernes s'accroît encore de cette considération que, déjà avant

la guerre, de très redoutables problèmes pesaient sur leur vie sociale.

L'extrême développement industriel, fruit de l'augmentation des connaissances, a introduit dans leur vie des formes économiques nouvelles. Cela n'est pas allé sans de vastes perturbations et sans des erreurs. Il faut reconnaître que les dispositions sociales actuellement en vigueur ne permettent encore d'atteindre que très imparfaitement ces buts généraux que les hommes posent en moyenne à leurs activités collectives.

Pour obtenir plus d'efficacité de ce côté et réadapter la vie moderne aux naturelles exigences des humains et spécialement à celle des ouvriers, il y a beaucoup de choses à régler. C'est dire qu'il faut de ce côté aussi une organisation *habile et savante.*

Que si on se laisse aller au cours des événements, en conservant l'imbécile croyance à l'évolution inéluctable et au progrès nécessaire, alors selon toute probabilité la civilisation occidentale montrera qu'elle est déjà mûre pour la décadence, au sens tout intellectuel que nous avons reconnu à ce mot. Dès à présent sont apparus de nombreux symptômes d'incompréhension soit en Russie, où ils ont porté fruit, soit dans l'Europe centrale, où ils se développent dans certains groupes, soit ailleurs. Dans les voies inorganiques on ne peut trouver que déchéance et misère, auxquelles les fauteurs de troubles ne manqueront pas de donner de beaux noms de Progrès, d'Humanité, etc., comme ils l'ont fait dans tous les désastres sociaux depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours. Mais le malheur n'en sera pas moins réel.

Si, au contraire, les hommes veulent bien se rendre compte que tout est améliorable parce que tout a des causes, *que la question sociale comme tous les autres problèmes peut se résoudre par une attentive et compréhensive étude des fins poursuivies et des éléments en jeu, puis par l'adaptation des activités aux dites fins, que cela peut être fait seulement si l'intelligence et la volonté organisatrices sont mises à même, le mieux possible, de diriger les activités,* — alors la prospérité matérielle et morale des nations ne sera plus menacée. Elle pourra continuer de grandir et progresser pour le bien maximum de tous.

Mais ce bien de tous les hommes n'est, il faut en être bien persuadé, accessible que si la volonté intelligente peut remplir son rôle organisateur. Ce n'est pas du hasard qu'on doit attendre de telles réalisations. Tout progrès est effort intelligent et cela *uniquement* [1].

[1] Les efforts actuellement faits pour réaliser, sous le nom d'organisation

— Enfin la guerre a rendu plus urgente encore la nécessité de la bonne organisation.

Par les terribles misères et les immenses destructions qu'elle a provoquées, elle appelle un énorme travail de réfection. De la manière dont celui-ci sera conduit dépend son efficacité et le retour à la prospérité ou non.

Cela est surtout important pour la France. Nous avons perdu une partie de notre population, et spécialement de ses éléments les plus vigoureux, une autre est mutilée et affaiblie, le nombre des individus productifs est très diminué par rapport à celui des improductifs. Nous avons perdu aussi la fertilité d'une partie de notre sol bouleversé et tous les travaux d'aménagement, les constructions, les biens, les richesses qu'avaient accumulés dans les régions ravagées par la guerre le patient labeur de précédentes générations de Français, et qu'elles avaient légués aux générations présentes.

Nous sommes entourés d'autres nations dont la plupart, notamment les neutres, mais même beaucoup des autres combattants, auront bien moins souffert que nous.

Nous aurons donc un travail plus grand de reconstruction à accomplir et dans des conditions difficiles.

Il faudra donc le poursuivre avec un soin, une compréhension, et une *efficacité* extrêmes, si nous ne voulons rester si terriblement affaiblis que nous ne risquions de n'en jamais retrouver notre prospérité d'antan.

Pour nos immenses tâches d'après-guerre, il faut nous imprégner des méthodes et de l'*esprit* de l'organisation positive. C'est une nécessité impérieuse.

Si cela est compris et si l'on agit en conséquence, le malheur national lui-même pourra être finalement pour nous ce qu'il est à l'ordinaire pour les peuples vraiment forts, non un affaiblissement durable, mais une occasion de déployer une nouvelle et plus intense volonté et d'améliorer nos organisations. Nous pourrons alors effectuer les reconstructions en compréhensive liaison entre le caractère et les traditions de la race, et les données les plus récentes et perfectionnées des sciences.

Mais qu'au contraire nous continuions de nous abandonner aux pratiques brouillonnes et inorganiques d'avant-guerre, résultat des idées fausses d'alors, nous ne pourrons jamais atteindre à l'indispensable succès. Nos reconstructions et réfec-

scientifique, la rationalisation des activités économiques, auront peut-être pour effet d'habituer aussi les ouvriers à raisonner, de façon réaliste, d'abord leurs activités, puis leurs revendications. S'il en est ainsi, ce ne sera pas un des moindres bienfaits de l'organisation scientifique. Ce que nous disons là des ouvriers peut aussi se dire, d'ailleurs, de toutes les classes.

tions seront misérables et inadéquates. Notre effort, si grand soit-il, ira se perdre dans les gaspillages voulus ou involontaires, dans les pertes de rendement, dans les contre-sens d'organisation, comme l'eau d'un torrent dans un sable sec.

Cela sera d'autant plus grave que d'autres peuples sont au fait des méthodes organiques et habitués à les pratiquer.

§ 4. — Les éléments de l'organisation.

L'organisation, définition préalable et mise en pratique des meilleures méthodes d'activité, en vue de la réalisation de leur fin, comprend dans son sens le plus général les éléments suivants :

1° *La définition des méthodes du savoir*, définition déjà arrivée à un très haut point de perfectionnement dans la méthode scientifique expérimentale.

Comme nous l'avons précédemment fait remarquer, pour agir de façon réfléchie, il faut d'abord savoir, et donc préciser comment l'on peut savoir avec la sécurité la plus grande.

2° *L'étude du milieu général* au sein duquel doit se développer l'action.

Les forces qui y sont en jeu et dont les forces humaines ne sont qu'une infime partie, écraseraient aussitôt les hommes et leurs travaux s'ils prétendaient les ignorer.

3° *L'étude de la psychologie de l'action*, dans ses traits généraux et communs à la majorité des hommes.

4° *La définition des fins de l'activité.* L'organisation étant essentiellement finaliste, la définition préalable des buts ou fins de l'activité est évidemment *capitale* en toute organisation quelconque.

Dans une étude générale sur l'organisation, on ne peut définir que les fins les plus générales des activités humaines. A première vue, on pourrait supposer les fins des activités humaines toutes subjectives et individuelles. L'observation, portant sur la nature du milieu et sur celle des hommes, puis, d'autre part, les données de l'histoire, montrent qu'il y a, aux activités humaines, des fins générales. Il n'y a dans leur classement et leur importance que des différences de modalités (notables d'ailleurs) résultant du caractère de race ou des idées courantes de l'ensemble humain considéré. Finalement leur existence domine les organisations générales et par là les organisations particulières.

Nous avons déjà précisé ces fins générales précédemment. Dans l'ensemble, elles relèvent toutes de cette formule : obtenir une victoire de plus en plus complète sur les forces matérielles extra-humaines et surtout sur les plus menaçantes, coordonner les actes des hommes afin de rendre les meilleurs possibles les rapports entre eux.

5° Enfin *l'étude et la mise en œuvre des moyens généraux les plus exactement adaptés aux fins poursuivies, compte tenu des circonstances et conditions de la réalité*, révélées par les données précédentes.

C'est cela, soit la définition et mise en pratique des moyens adéquats, qu'on appelle le plus communément *organisation*, parce qu'on suppose les autres éléments déjà préalablement déterminés. Mais celle-ci n'est possible que sur les bases énoncées. Elles doivent être précisées avant toute organisation, surtout si, comme de nos jours, beaucoup d'idées fausses ont été répandues à leur sujet.

L'étude des quatre premiers éléments de l'organisation a été faite dans les précédentes pages de ce livre.

Il nous reste à définir quels sont les divers moyens généraux les plus adéquats à l'obtention des fins des activités humaines.

L'étude de l'organisation pratique des moyens les plus efficaces comprend :

1° La définition des moyens intellectuels ou de *l'esprit d'organisation* et de ses méthodes de pensée en vue de l'action. Ces méthodes s'apparentent naturellement très étroitement avec la méthode scientifique du savoir.

Leur définition est évidemment la première chose à réaliser, puisque de leur orientation dépendra tout le reste de l'organisation.

2° La définition des *mobiles* prochains par lesquels on suscitera les activités humaines. La connaissance et le désir de fins lointaines et générales ne suffit pas en effet à l'ordinaire pour vaincre complètement chez l'individu l'inertie de l'esprit ou du corps. Il faut, pour obtenir la réalisation des fins lointaines, généralement émouvoir la sensibilité à l'aide de mobiles appropriés, constitués par des buts plus prochains, dont la considération provoque des sentiments immédiats plus forts.

3° L'étude et la définition des *dispositions et moyens* assurant le plus grand rendement, la plus grande efficacité, aux activités provoquées par les mobiles appropriés. Ces dispositions et moyens se divisent ainsi :

A) Ce qui concerne les rapports des hommes entre eux,

soit dans le choix et la préparation des divers agents (spécialisation, éducation), soit dans la coordination de leurs efforts (direction, collaboration), soit au cours de l'exécution de l'effort (discipline).

B) Ce qui concerne l'usage des moyens matériels.

CHAPITRE II

L'ESPRIT D'ORGANISATION
OU LES DIRECTIVES INTELLECTUELLES DE L'ORGANISATION

Il est évident qu'il n'y a pas d'organisation possible si ceux qui prétendent organiser n'ont d'abord compris et ne se sont assimilés *l'esprit d'organisation*, c'est-à-dire les directives générales de pensée les plus capables d'assurer l'efficacité de l'action.

La première condition de l'*ordre dans l'action*, c'est l'*ordre dans la pensée.*

Pour que l'esprit puisse élaborer des disciplines d'action convenables, il doit lui-même suivre des disciplines appropriées.

§ 1. — Simplicité des bases intellectuelles de l'organisation.

Il ne faudrait pas croire d'ailleurs que les concepts directeurs, les bases intellectuelles de l'organisation — ni même à l'ordinaire leurs manifestations pratiques — soient complexes.

Bien au contraire ces concepts sont à la portée de tout esprit doué de facultés compréhensives normales et d'une suffisante volonté, pourvu que le jeu de cet ensemble moyen ne soit pas faussé par des idées générales erronées.

C'est donc bien à tort que certains voudraient faire de l'organisation et de l'esprit oganisateur, appliqués à l'ensemble des activités, quelque chose de difficile, d'origine quasi mystérieuse. Pour eux, cela correspondrait à un don de la nature, à

de rares qualités de race. Les humains ne pourraient y prétendre que s'ils possédaient à l'avance les exceptionnels talents natifs requis.

Or des gens n'ayant pas une imagination spécialement puissante ne seront pas de grands inventeurs. Ils ne pourront espérer le devenir quels que soient leurs efforts et l'application de leur volonté en ce sens. C'est que l'imagination est un don de nature qui ne s'acquiert pas par effort personnel.

Mais il en va tout autrement des capacités organisatrices *courantes*. Les directives intellectuelles d'organisation sont en effet très simples. Elles font surtout appel à la compréhension moyenne et au vouloir.

Comme nous allons entrer plus loin dans une discussion assez détaillée à leur sujet, nous ne voudrions pas que, de ce fait, leur caractère de facilité disparût du présent exposé. Aussi rappellerons-nous d'abord que l'esprit d'organisation dans sa forme la plus complète et générale comporte essentiellement, d'après la définition même de l'organisation, de se *pénétrer du finalisme qui domine toute organisation.* « Qui veut la fin veut les moyens », sous les réserves précédemment signalées pour la définition de la fin, telle est la formule fondamentale de l'esprit d'organisation.

Cela exige : 1° la recherche du maximum d'*efficacité* et de *rendement*, c'est-à-dire d'*adaptation* des activités déployées relativement aux fins poursuivies ; 2° la volonté de conformer les activités aux modes ainsi définis comme les meilleurs.

Vouloir l'efficacité et le rendement, les chercher et les pratiquer, voilà le fond de l'esprit de l'organisation, le concept simple qui en est la base, par définition même.

Or il peut apparaître par là que l'organisateur aura à *trouver*, c'est-à-dire à inventer, les formes d'activité les plus efficaces. Par là son labeur pourrait sembler fort malaisé et à la portée de peu de personnes.

Mais il faut tout de suite remarquer que si la grande invention fait bien partie de l'organisation et rentre dans sa définition générale, elle y est cependant seulement le fait *exceptionnel* (autant que bienfaisant et rénovateur d'ailleurs)

Dans la pratique courante, le directeur d'activité, ou organisateur, n'a aucunement de grandes inventions à faire. Il n'a qu'à *adapter* au cas particulier dont il s'occupe, les règles générales, méthodes et procédés *déjà définis* comme assurant ordinairement le meilleur rendement.

C'est dans ce rôle d'adaptation que se déploieront ses facultés et que se manifestera son orientation d'esprit. Le principe directeur de la bonne organisation sera pour lui dès lors : *être au*

fait des méthodes d'action assurant le meilleur rendement et y adapter les activités particulières considérées.

Même sous cette forme, on pourrait craindre encore que les méthodes à envisager ne fussent très complexes.

En tant que procédés techniques spéciaux, elles peuvent l'être assez souvent en effet.

Mais dans un nombre immense de cas, et dans toute l'organisation générale, c'est-à-dire non particulière à la technologie d'une seule industrie, mais bien commune à toute activité, les applications pratiques du principe d'efficacité ou rendement sont d'une *simplicité extrême.* Il suffit de donner quelques exemples pour s'en rendre compte.

Les remarquables méthodes d'organisation des ateliers mécaniques, élaborées par l'ingénieur américain Taylor [1] reposent en partie sur des études techniques (composition des aciers « rapides », forme des outils, caractéristiques du bon fonctionnement des courroies de transmission, etc.). Ces études sont orientées uniquement vers l'idée de rendement, mais elles sont assez complexes dans le fait. Au contraire, dans la partie la plus générale des travaux de Taylor, celle par suite ayant finalement les conséquences les plus étendues, on trouve des conceptions aussi peu compliquées et cependant aussi importantes que celles-ci : obtenir que l'ouvrier ne fasse pas de mouvements inutiles ou plus pénibles qu'il n'est nécessaire, et pour cela le mettre dans les conditions voulues et lui donner les indications appropriées. Ainsi, dans un cas bien connu de tous ceux qui se sont intéressés au Taylorisme, s'il s'agit de poser des briques sur un mur en construction, on aura un échafaudage réglable pour que l'ouvrier soit toujours dans la même position de travail. On lui indiquera en outre les meilleurs mouvements à exécuter pour poser une brique avec le maximum de vitesse et le minimum de fatigue. — On ne peut dire que cela soit très difficile à comprendre. C'est pourtant le type même de la bonne organisation.

A la bonne organisation générale d'une entreprise industrielle ou commerciale correspondent encore des idées tout aussi faciles

[1] Nous parlerons à diverses reprises ici de l'œuvre de Taylor. Celle-ci a été très discutée et considérée défavorablement dans les milieux ouvriers français. Il est vrai qu'il en a été fait des applications maladroites se présentant sous des formes discutables et même condamnables. Mais ce n'est pas là-dessus qu'on doit juger le Taylorisme. Ce qui n'est pas discutable, ce qui est bienfaisant pour tous, pour les producteurs ouvriers spécialement, c'est l'application de l'esprit scientifique et méthodique au travail. Cela, on doit à Taylor de l'avoir fait là où on le négligeait. Nous allons dans les pages qui suivent définir cet esprit. Nous montrerons qu'il tient compte de tout, *des besoins des ouvriers donc aussi.* Lorsque ce dernier point est oublié, il y a *erreur d'organisation* et application fausse du véritable Taylorisme.

à saisir et cependant très souvent méconnues, surtout en France, telles que celles-ci : se préoccuper des goûts de la clientèle, correspondre avec elle exactement et non avec quinze jours de retard en moyenne, ne pas employer un vieux matériel de mauvais rendement si l'on a les capitaux permettant d'en acquérir un plus moderne assurant proportionnellement plus de bénéfice tout compris, ne pas se refuser à faire de la publicité sous prétexte que le prix de revient total s'en trouvera relevé, si, en utilisant la publicité appropriée, on vend davantage et avec plus grand bénéfice net quoique vendant plus cher, etc., etc.

En sorte que finalement avoir l'esprit organisateur revient à dire tout simplement dans beaucoup de cas : *vouloir ne pas agir à contre bon sens.*

Cela paraît par trop simple et il semble que tout le monde, à ce compte, soit déjà organisateur. Erreur !

Deux sortes de choses s'opposent extrêmement fréquemment à ce qu'on suive régulièrement cette règle simpliste.

Les idées préconçues et fausses dévient la pensée, obnubilent l'intelligence et, à force de donner des bases erronées au jugement, ne laissent plus la capacité d'apprécier même les choses les plus faciles. C'est de cela qu'actuellement nous souffrons le plus en France.

Puis interviennent encore les diverses inerties et les affectivités vis-à-vis des moyens, détournant l'intelligence de la recherche du rendement et introduisant la routine.

§ 2. — La liaison entre l'esprit d'organisation et l'esprit scientifique.

Cherchons maintenant à entrer plus avant dans le détail des divers éléments directeurs de l'esprit d'organisation et des qualités mentales qu'il comporte.

L'organisation, introduction de la volonté intelligente dans l'action par l'intermédiaire de disciplines, réclame d'abord de l'esprit organisateur l'élimination complète de l'impulsivité et de tous les instincts irraisonnés en tant *qu'éléments supérieurs de contrôle* de l'action. Mais les impulsions et instincts peuvent au contraire être sciemment utilisés dans le cadre voulu par l'organisateur, soit qu'il les déclenche ou sollicite chez d'autres, soit qu'il fasse la même chose en lui-même.

— Etant volonté intelligente au sein de l'acte, l'organisation a deux aspects : l'aspect intellectuel pur, et l'aspect volonté, qui

ne sont bien entendu que les deux constituants d'un même développement psychologique. Considérons d'abord le premier.

— Intellectuellement la préparation de l'acte, chose réelle et concrète poursuivant des fins de même ordre, ne peut s'établir que sur la base du savoir objectif[1].

Les lois donc, auxquelles obéit l'esprit d'organisation, reflètent nécessairement celles du savoir objectif. En organisation comme en science positive et pour les mêmes causes, les raisonnements métaphysiques et aprioristes sont complètement exclus. Le déterminisme, là où il est applicable, est la base de la pensée. L'étude des relations causales se fait selon les règles qui, avons-nous dit, se résument dans la méthode scientifique rationnelle-expérimentale.

Toutefois il faut remarquer cette différence : en science pure le savoir est pris pour fin en lui-même. Cela ne veut pas dire d'ailleurs qu'il soit « désintéressé », comme s'en vont le répétant les hurluberlus et les phraseurs. Cela signifie seulement que, dans la direction des activités scientifiques, c'est-à-dire affectées à développer les connaissances humaines en vue soit de satisfaire la curiosité naturelle des hommes, soit surtout d'accumuler les renseignements éventuellement avantageux à posséder, on est arrivé à cette conclusion qu'on ne pouvait dire à l'avance quelle recherche serait finalement utile, et que, par suite, le mieux était de tout étudier. Cela n'empêche pas que certaines branches, plus sûrement utiles, sont bien plus travaillées. Le savoir scientifique, étant un savoir humain et ne pouvant être autre chose, n'est pas entièrement sans choix. Cependant dans l'ensemble les investigations sont poursuivies dans *toutes* les directions, sinon au même degré dans toutes.

Au contraire, en organisation, le savoir prépare un acte qui a une fin. Il est donc un *moyen en vue d'une fin prédéterminée et autre que le simple savoir*. Cela introduit quelques modalités spéciales dans l'usage de la méthode scientifique, modalités que nous noterons.

Mais, dans tous les cas, c'est de la *même réalité* qu'il s'agit. *Les mêmes règles de pensée sont valables.*

On peut même dire que les sciences ne sont qu'un cas spécial de la rationalisation des activités : c'est celui où la fin est placée déjà dans le savoir, au lieu d'être en dehors comme dans les autres activités.

— La méthode rationnelle-expérimentale repose, rappelons-

[1] A peine est-il utile de dire que, pour cette même raison, l'esprit d'organisation accepte les réalités telles qu'elles sont, quitte à les utiliser au mieux. Les emportements romantiques et irréalistes ne sont pas de mise ici.

le, sur ces éléments : observation, déduction hypothétique, observation expérimentale vérificatrice.

Dans l'organisation des activités nous retrouvons ces mêmes parties constitutives, avec seulement un caractère plus accentué de finalisme.

Il y aura *observation ou documentation*, puis intervention de l'intelligence pour comprendre les relations causales, avec usage principal de la *logique déductive*, emploi plus accessoire, mais très important encore, de *l'imagination intuitive*, le tout en vue d'adapter les activités à la connaissance des relations causales. Exceptionnellement l'imagination prend un rôle très grand dans la grande invention. Enfin l'observation des *résultats* obtenus jouera le rôle de vérification expérimentale.

Le premier et le dernier terme sont en pratique souvent confondus. L'observation des résultats contribue à la documentation pour de nouvelles définitions et adaptations.

§ 3. — Les normes ou disciplines intellectuelles de l'esprit d'organisation

La documentation. — La documentation, basée sur les observations personnelles et sur celles déjà effectuées par d'autres observateurs dignes de foi, doit être *exacte et complète.*

Elle doit être aussi *étendue* qu'il est *utile* relativement à la fin proposée et eu égard aux circonstances d'action.

En effet, l'ignorance de l'un des éléments du problème considéré suffit à l'occasion pour modifier la solution et conduire à l'erreur et à l'insuccès, au lieu du succès accessible dans l'exactitude. Certaines données peuvent être négligées, mais seulement lorsqu'après vérification, elles se montrent comme d'un ordre de grandeur assez petit pour ne pas être retenu relativement à la fin poursuivie et à l'approximation désirée dans son obtention.

La documentation *ne doit pas*, par contre, *être plus étendue que ne le réclame le but poursuivi*. Cela résulte du principe d'exacte adéquation des moyens aux fins (rendement) qui ressort de la définition de l'organisation.

Il faut donc se garder d'entasser la documentation et l'expérimentation au hasard, comme en général d'agir à l'aventure. Une documentation exagérée ou mal appropriée n'est pas organique.

Cela est vrai même en science pure, la connaissance n'y étant pas, disions-nous, complètement sans choix, loin de là. Ce ne fut pas un des moins risibles, comme des moins pitoyables spectacles, que de voir, avant la guerre, une grande partie de nos Sorbonnards se mettre, pour « faire comme les Allemands », à empiler à l'aventure « documents » sur « documents », sans rime ni raison [1]. Ce n'est plus là ni organisation, ni science, c'est du gribouillage.

Il est vrai qu'il n'est pas toujours facile de savoir à l'avance quelles seront les données utiles, cela surtout en science pure et dans la recherche inventive. Même là, il y a quand même une orientation et des limites à maintenir. En organisation courante, se proposant surtout d'adapter le connu à des cas spéciaux, orientation et limites sont au contraire en général très précises et doivent être respectées, sous peine de non-sens et de perte d'effort.

Au surplus, l'importance de la bonne et complète documentation est énorme en organisation comme en science pure.

Même en science pure et dans la recherche de grande invention, où l'intuition imaginative joue un rôle capital, l'intuition se produira d'autant mieux et utilement qu'elle partira d'un ensemble documentaire plus complet.

Dans le domaine de l'organisation courante où l'importance de l'intuition décroît en faveur du travail purement logique de « mise au point », ou adaptation progressive, l'importance de la documentation et par conséquent du matériel technique spécial qui la permet, croît alors extrêmement.

C'est une des raisons qui expliquent pourquoi, tandis que les grandes inventions abondent en France, les applications industrielles sont faites à l'étranger.

Nous avons montré que les Français ont pour qualité de race, entre autres, une très vive et puissante imagination. En outre, en science pure, ils consentent à suivre une discipline intellectuelle saine, la discipline scientifique. De là très souvent chez eux l'apparition utile du trait de génie inventif, découvrant les relations causales les plus cachées ou des applications entièrement nouvelles de relations connues.

Mais, dans les activités pratiques, les Français ne suivent plus de bonnes disciplines mentales, cela les conduit à négliger les documentations patientes et adéquates, ainsi que les installations matérielles qu'elles requièrent. Or, dans le travail de mise au point, verrons-nous bientôt, le rôle de l'intuition est faible

[1] Cf. P. Lasserre, *La doctrine officielle de l'Université.*

comparativement à celui des recherches méthodiques. Aussi les Français se trouvent-ils là nécessairement dépassés par ceux qui poursuivent de telles recherches par les moyens convenables.

L'Allemagne possédait au contraire de ces derniers. Tels étaient ses immenses laboratoires de chimie ou autres, pourvus de tout le matériel et de tout le personnel voulus. Les recherches techniques y étaient poursuivies selon des plans méthodiques où l'intuition n'avait qu'une part très faible. Des milliers d'essais étaient effectués pour dégager le meilleur résultat. Ainsi on créait des milliers de matières colorantes dont une seule, peut-être, était conservée.

Dans la France d'avant 1914, on ne concevait guère la raison d'être de telles organisations. On trouvera un exemple des conséquences que cela entraîne en science pure et en application industrielle dans les remarques que faisait M. Branly, le grand inventeur d'un des éléments primordiaux de la télégraphie sans fil. Dans une interview accordée à un représentant de la presse [1], ce savant déclarait ne pouvoir pleinement contribuer à maintenir la technique de la télégraphie sans fil française au niveau de l'allemande faute du matériel et du personnel nécessaires pour poursuivre les innombrables expérimentations requises.

Même manière de faire chez les bons organisateurs Américains que chez les Allemands. Les découvertes de Taylor sur les aciers à outils, dits « aciers rapides », reposent sur une documentation comprenant 16.000 (seize mille) expérimentations (naturellement très méthodiques) [2]. Or, ces découvertes sont la base d'une organisation meilleure des ateliers mécaniques et de leur travail.

La documentation adéquate et méthodique, et par suite le matériel aussi qui la permet, sont donc nécessaires aux mises au point d'organisation.

On s'étonne qu'il faille tant d'efforts pour le faire comprendre en France, même chez les savants. Un bon laboratoire, bien outillé, n'empêche pas d'ailleurs l'intuition inventive bien au contraire. Il permet en outre toutes les adaptations progressives de l'idée première.

Au total l'importance de la documentation, spécialement de celle dite scientifique, précédemment si négligée par les industriels français, résulte de cette évidence : on ne peut raisonner convenablement que de ce qu'on sait.

En outre, si l'on réunit la documentation et l'expérimentation,

[1] Cf. *L'Allemagne a-t-elle le secret de l'organisation ? op. cit.*, p. 92-93.

[2] P. Négrier, *Organisation technique et commerciale des usines* (Dunod et Pinat), p. 84.

qui se confondent en pratique, on doit considérer que les expérimentations de mise au point portent nécessairement sur un nombre extrême de combinaisons possibles. Celles-ci ne peuvent être appréciées qu'à l'essai pratique documentaire, et non au jugé.

*
* *

Le travail intellectuel d'élaboration des disciplines d'action. — C'est sur la base de la documentation que se fait le travail intellectuel d'adéquation des activités aux fins poursuivies, c'est-à-dire d'élaboration des disciplines d'action.

Dans ce travail intellectuel, tel qu'il y a lieu de le prévoir en organisation, quelle sera l'importance de l'imagination, quelle sera celle de la simple déduction logique?

L'imagination. — Il faut distinguer : 1° La grande découverte (sciences) ou grande invention (technique) ; 2° La « mise au point », ou adaptation et perfectionnement des détails d'une idée générale ; 3° L'application aux cas particuliers d'idées et de procédés généraux connus.

Dans ces trois catégories l'importance proportionnelle de l'imagination, et surtout de l'intuition imaginative, va décroissant, celle de la simple logique déductive augmente inversement.

Assurément l'imagination a toujours un rôle très important à jouer. Mais, dans les trois catégories ci-dessus énoncées, elle ne se manifeste pas de même.

La grande découverte ou la grande invention sont du domaine de l'organisation en tant qu'elles préparent une plus grande efficacité des activités humaines. Mais, ainsi que nous l'avons rappelé, si elles sont la source des progrès profonds, des conceptions géniales qui donnent à l'organisation son aspect technique du moment, elles restent, dans la masse des travaux courants, la très rare exception.

Dans la découverte ou l'invention, l'imagination prend la forme intuitive, c'est-à-dire celle de la brusque perception intellectuelle (non déductivement amenée) de la possibilité de relations causales jusqu'alors inconnues. L'expérience ultérieure vérifie ou infirme la valeur de cette perception.

La logique déductive n'intervient ici que pour préparer la documentation, le cadre et les directives de pensée aidant

l'intuition à paraître utilement ; puis pour diriger l'expérimentation de contrôle.

Dans la mise au point, ou perfectionnement de détail, beaucoup plus fréquente en organisation et source de tous les progrès partiels, l'intuition intervient encore. Mais il faut remarquer qu'ici elle porte sur des relations causales accessoires à un ensemble important. Elle est donc en quelque sorte sollicitée par la déduction logique basée sur le dit ensemble.

Aussi le rôle de la logique est accru et celui de l'intuition restreint.

Enfin vient la simple application particulière de règles générales. C'est cela qui est de beaucoup le plus fréquent en organisation. C'est, si l'on peut dire, le pain quotidien de l'organisation. C'est de ce travail surtout que dépendent la bonne ou la mauvaise organisation des activités dans une industrie ou un pays. Le rôle de l'intuition est ici quasi nul. Presque tout le travail intellectuel est logique.

Mais une autre forme d'imagination est ici d'un grand usage pour l'organisateur : c'est l'imagination représentative ou *faculté de se représenter à l'avance* sur la base du connu (mémoire) ce que seront les activités dont on prépare le développement. Plus l'organisateur sera capable de s'imaginer exactement d'avance les réalités dont il combine l'action, plus il y a de chances pour que les résultats soient conformes aux prévisions. Il ne s'agit pas là de simple imagination-mémoire puisqu'il s'agit de la représentation de ce qui n'est pas encore. Il ne s'agit que très faiblement d'imagination créatrice puisque la représentation du possible futur se fait à l'aide non d'éléments bien nouveaux, mais d'un simple assemblage particulier d'éléments connus. Telle quelle, cette faculté imaginative de représentation exacte, très souvent visuelle, de la mise en œuvre possible des éléments connus est tout à fait importante pour l'organisateur. Elle doit toujours exister chez lui à quelque degré.

*
* *

Le travail logique, ses lois, sa conduite. — Quant au travail intellectuel logique, il se fait selon les *lois* générales de la logique que nous avons rappelées précédemment.

Analyse. — Mais la *conduite* de ce travail logique est faite en présence de la réalité complexe, selon la méthode *analytique-*

synthétique dont Descartes a le premier posé clairement les règles principales dans son « Discours de la Méthode ».

Voici les principales règles cartésiennes :

1° Ne recevoir aucune chose pour vraie qu'on ne la connaisse évidemment être telle.

2° Diviser les difficultés en autant de parties qu'il se peut et qu'il est requis pour les mieux résoudre.

3° Conduire par ordre ses pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu comme par degrés jusqu'à la connaissance du plus composé.

4° Faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales qu'on soit assuré de ne rien omettre.

Selon les idées modernes l'évidence cartésienne, à laquelle il est fait allusion en 1, est remplacée par l'évidence expérimentale.

Les règles 2 et 3 définissent l'*analyse*. Ce procédé d'étude et d'organisation consiste à décomposer l'ensemble en ses parties. Ainsi l'intelligence humaine arrive d'autant mieux à saisir les relations causales et à les maîtriser.

On part de cette idée simple qu'un ensemble est composé d'éléments. Les éléments sont plus faciles à étudier pour l'intelligence humaine. En étudiant les éléments et les disposant ensuite convenablement, on aura, si tout est bien combiné, l'ensemble désiré. De cette façon Taylor, voulant accroître le rendement du travail ouvrier, décompose ce travail en ses éléments, fait l'étude de chaque mouvement, en recherche la meilleure forme et le temps d'exécution, repos compris, et arrive ainsi à éliminer de l'ensemble les pertes de temps et d'effort ainsi qu'à accroître énormément le rendement.

Lorsqu'un problème pratique se présente avec plusieurs conditions variables, on ne les étudiera pas toutes ensemble. On étudiera les effets des variations de chacune, toutes les autres restant constantes.

Taylor encore, étudiant la rapidité maxima du travail (vitesse de coupe) réalisable au tour de mécanicien, se trouvait en présence d'un problème présentant dix conditions variables principales [1]. De là ces 16.000 expériences dont nous parlions précédemment portant sur les résultats obtenus en faisant varier une des conditions, les autres demeurant constantes [2].

[1] 1° Qualité du métal à usiner ; 2° diamètre de la pièce fabriquée ; 3° profondeur de coupe ; 4° épaisseur du copeau ; 5° élasticité de la pièce et élasticité de l'outil ; 6° forme de l'outil ; 7° influence du lubrifiant ; 8° fréquence de l'affûtage de l'outil ; 9° pression du copeau sur l'outil ; 10° puissance motrice disponible.

[2] Cette étude de mise au point organique menée par Taylor s'étendit sur

— Mais l'analyse n'a d'intérêt que si elle est *complète*.

C'est un défaut malheureusement très répandu en France actuellement de se contenter de documentations analytiques incomplètes. On bâtit à perte de vue des déductions basées sur un seul fait, sans se préoccuper de savoir si ce fait ne perd pas, lorsqu'il est isolé, le sens qu'il avait au milieu de l'ensemble auquel il appartient[1]. C'est là un fruit du rationalisme superficiel et de l'impulsivisme doctrinaire, accompagnés d'indolence, qui sévissent chez nous maintenant. L'esprit humain conçoit d'ailleurs aussi plus facilement les enchaînements et les successions que les ensembles et les simultanéités. Mais la nature ne contient pas moins des uns que des autres.

Or nul ne peut se dire organisateur qui n'est capable de saisir en même temps *tous* les détails *utiles* des complexes dans leurs aspects divers[2]. C'est une condition indispensable, corollaire de l'objectivité. Les mathématiciens n'ont en général que trop de tendance à ne tenir compte que de quelques vérités prises pour axiomes, pour après déduire indéfiniment.

Descartes, quoique mathématicien, sut recommander le respect des complexités en préconisant les « dénombrements entiers » et les « revues » (synthèses) permettant de s'assurer qu'ils sont bien complets.

Etre complet s'applique non seulement à la recherche des causes, mais aussi ensuite à leur utilisation. L'efficacité finale, dominant tout, toute cause contribuant à cette efficacité doit être mise en œuvre.

Outre qu'elle doit être complète, l'analyse doit être *précise*.

Cette précision porte non seulement sur la distinction des éléments ou unités causales, mais sur la définition de leurs proportions et des interdépendances existant entre ces éléments.

La question des *liaisons* élémentaires (interdépendances) et surtout celle de *la mesure, ou des proportions*, sont capitales en organisation des activités.

En effet, pour atteindre la fin, dont l'obtention domine toute

26 années. Mais, dans un grand laboratoire industriel moderne, elle serait achevée naturellement beaucoup plus vite.

[1] Ainsi, il n'est pas rare de voir chez nous des gens disputer sur un même événement, ou phénomène. Chacun y attribue une seule cause. Or, il se peut très bien que chacune des causes mises en avant intervienne réellement, mais que la vérité soit seulement dans la synthèse de ces causes, dans la reconnaissance de ce fait qu'elles interviennent *ensemble* et selon certaines proportions. Négliger cela alimente les polémiques, mais est une déplorable erreur intellectuelle.

[2] Cette qualité de l'esprit organisateur est ce que les Allemands dénomment la « Vielseitigkeit », ce qui signifie à la fois étendue et variété des connaissances et de l'intelligence.

organisation, il est évident qu'il n'y aura maximum de concordance entre les éléments mis en jeu, et par suite rendement le plus satisfaisant, que si l'on connaît exactement, non seulement l'existence, mais aussi la direction et la *grandeur* des forces agissant. Ainsi on évitera de prendre l'exception pour la norme.

Cette nécessité de connaître le plus exactement les grandeurs et proportions conduit l'organisateur à développer les mesurages [1] partout où ils sont possibles. Tels sont notamment les chronométrages minutieux de travaux élémentaires dans la méthode Taylor. Bien faits, ils sont d'une utilité inestimable.

Ce n'est qu'au cas où les mesurages précis ne sont pas possibles, qu'il faut avoir recours à l'estimation. Les gens qui font de telles estimations avec exactitude ont ce qu'on appelle du « coup d'œil », ou de la « finesse » d'appréciation ou encore, sous le nom philosophique, du « jugement » [2]. Dans sa forme la plus générale, c'est, non seulement la faculté de saisir les détails des complexes, mais aussi d'apprécier les proportions élémentaires. La notion de la mesure, ou des proportions, ainsi que de la complexité, est une faculté primordiale pour l'organisateur. Elle ne doit cependant pas le dispenser des mesurages positifs dès qu'ils sont possibles.

Mais le jugement, la finesse d'appréciation sont toujours utiles au moins pour savoir rapidement sur quel point porter l'attention, les analyses, les mesurages.

Notons relativement à la question des proportions que c'est la considération de celles-ci qui permet d'éliminer les éléments suffisamment petits pour être négligeables relativement à l'approximation désirée du but final.

Synthèse expérimentale. Empirisme. — Si attentivement et précisément que soit faite une analyse, il n'en reste pas moins que l'emploi de la logique ne peut jamais être tenu pour infaillible.

Il faut donc une *synthèse* qui vienne prouver que l'analyse a été complète en *nombre* et en *proportion.*

Cette synthèse, c'est l'expérience qui la fournit. Comme la

[1] L'action de *mesurer* consiste à substituer des *sensations précises* et susceptibles d'être *chiffrées*, à des sensations imprécises ou moins précises. Cela se fait par l'intermédiaire de l'instrumentation voulue. Ce sont généralement les sensations visuelles qui sont préférées, mais « peuvent être aussi parfois les sensations auditives, olfactives, etc.

[2] Dans notre étude des éléments psychologiques de l'action nous n'avons pas fait une étude à part du jugement. C'est qu'à notre avis le jugement n'est pas un élément premier. Il est une combinaison des éléments instinctifs et intuitifs, d'une part, et de la réflexion logique, de l'autre.

réalité ne néglige rien, on est bien sûr que la *synthèse expérimentale* justifie ou infirme à propos l'étude analytique.

Dans cette synthèse, l'appréciation de l'observateur repose sur les bases suivantes.

L'organisation essentiellement finaliste n'admet que les *résultats* et l'approximation qu'ils donnent de la fin cherchée. L'organisation règle des actes. Et les actes sont nécessairement synthétiques. Leur efficacité repose sur le jeu des complexes réels et non sur des vues de l'esprit ou des idées simples abstraites. Aucun apriorisme ne vaut ici. Seul les résultats expérimentaux comptent.

Une méthode organique n'a de valeur actuelle que par les résultats qu'elle fournit et son adaptation aux fins recherchées.

La méthode la meilleure est celle qui donne à meilleur compte les fins poursuivies [1]. Le seul *critère* admissible pour l'esprit organisateur, une fois les fins bien définies, est le résultat. Il n'y a pas de systèmes, ou de concepts, exacts en « théorie » et mauvais en « pratique » ; il y a seulement, lorsqu'elles ne s'adaptent pas à la réalité, des théories fausses ou incomplètes que l'expérience permet de réviser.

Il ressort de l'importance des résultats expérimentaux que le véritable esprit d'organisation aura pour directive finale et décisive, pour norme appréciative, le réalisme expérimental. L'esprit d'organisation comporte donc *l'empirisme.*

Mais il ne s'agit pas bien entendu d'un empirisme, simple enregistreur de faits qu'on ne s'efforce pas de comprendre. C'est un empirisme intelligent et raisonné. C'est *l'empirisme organisateur*, selon la formule de la plus moderne et de la plus scientifique des philosophies politiques françaises.

C'est à cet empirisme que le véritable esprit d'organisation doit la souplesse et la sûreté lui permettant d'éviter l'erreur dès qu'elle est reconnue. *Toute faute constatée est un enseignement amenant bientôt la réforme correspondante.* Au contraire, l'aprioriste n'apprend rien de l'expérience et ne peut éviter l'erreur tant qu'il reste fidèle à ses prémisses [2].

Par la synthèse expérimentale vérificatrice, on est ramené à l'observation, c'est-à-dire à de nouvelles documentations selon ce qui a été dit.

Naturellement l'empirisme organisateur comporte une com-

[1] Rappelons ici, pour éviter toute confusion possible, la définition des fins générales et l'impossibilité d'éliminer les fins morales de la définition d'ensemble des fins particulières.

[2] C'est pourquoi la mystique révolutionnaire se montre en France si incapable de s'améliorer, même devant les fautes les plus évidentes, les plus lourdes, les plus pénibles.

plète *impartialité* intellectuelle dans l'appréciation des résultats expérimentaux.

Il doit y avoir, dans l'esprit organisateur, totale absence de préjugé, d'idée préconçue, et surtout d'affectivité irraisonnée vis-à-vis des moyens (ne pas confondre avec les fins, qui elles au contraire reposent sur l'affectivité) ; par suite il doit y avoir capacité d'adopter toute méthode dès qu'elle s'est révélée meilleure.

Il ne faut pas croire que ce soit chose facile à la plupart des hommes. Bien loin de là, cela exige énormément de maîtrise de soi. Beaucoup de gens ne veulent pas démordre d'un mode d'activité, par inertie mentale, vanité ou affectivité irraisonnée. L'impulsivisme accroît naturellement ces défauts.

En particulier lorsque des ennemis ont trouvé un bon procédé d'action, c'est une erreur singulière, organiquement parlant, que de se refuser à l'employer parce que venant de chez l'adversaire. Si 2 et 2 font 4 chez ce dernier, va-t-on nier, par antipathie mal réglée, qu'il le font aussi partout. On a tendance actuellement en France à rejeter toutes les méthodes allemandes. Certaines ne sont pas bonnes. Mais d'autres le sont. Les rejeter en ce qu'elles ont d'utilisable est une erreur. Les Romains surent toujours, selon Montesquieu, s'assimiler ce qu'ils trouvaient de bien conçu et d'efficace chez les peuples qu'ils combattaient et vainquaient. C'étaient de grands organisateurs.

*
* *

L'esprit d'organisation est progressif. — Enfin l'esprit de l'organisation est essentiellement progressif.

L'organisation ne peut être en aucune façon l'immobilisme. De même que la tradition doit être vivante et est alors la condition du progrès, de même le finalisme de l'organisation exige que celle-ci soit également vivante et progressive.

L'organisation est en effet par définition la meilleure adaptation des moyens aux fins.

Corollaire I. Dès qu'un procédé nouveau, plus efficace, mieux adapté, est connu, il doit être appliqué.

Corollaire II. Quelle que soit la qualité de l'adaptation déjà réalisée, on doit toujours supposer qu'il en existe une meilleure et on est ainsi amené à la rechercher.

Si donc l'organisation et ses disciplines apparaissent à certains comme une mécanisation des activités, c'est qu'ils ne font pas attention que c'est, si mécanisation il y a, une mécanisation intelligente, constamment révisible, surveillée, et tenant compte

de toutes les conditions, donc par définition efficace et bienfaisante.

*
* *

Vues d'ensemble sur l'esprit d'organisation. — Si l'on cherche à dégager de ce qui précède les caractères d'ensemble du bon esprit d'organisation, on verra qu'il comporte le *finalisme dominant.* Pour satisfaire celui-ci, il doit posséder une *extrême précision, d'abord analytique, permettant de saisir réalistement*[1] *tous les détails des complexes dans leur nombre, leurs proportions et leurs liaisons, puis des facultés synthétiques, jointes à l'imagination suffisante, pour concevoir et effectuer la mise en œuvre, au sein des conditions définies, des divers moyens d'action connus, et si possible en élaborer de nouveaux, le tout de façon à atteindre la fin proposée avec le plus d'efficacité et le meilleur rendement.*

Plus brièvement : c'est celui qui sait tenir compte *de tout l'utile* et adapter en conséquence les moyens aux fins. Ou encore, si l'on veut, c'est celui qui sait tirer du finalisme de l'activité intelligente toutes ses conséquences [2].

Pour y parvenir l'intelligence organisatrice doit évidemment être parfaitement maîtresse d'elle-même, *sui conscia, sui compos, sui memor.*

On remarquera qu'un tel esprit, s'il conserve toutes les autres qualités requises non changées, retire un très grand avantage de la possession d'une imagination puissante. Il est en effet alors capable non seulement de pratiquer l'organisation de simple application des méthodes connues, mais aussi celle comprenant la découverte des voies nouvelles. L'esprit organisateur le plus complet et le plus puissant est aussi un esprit inventeur, doué d'une forte imagination créatrice.

Toutefois il faut remarquer que dans le fait, telles que les intelligences humaines se présentent à l'observation, les esprits inventeurs, et adonnés à l'invention, sont souvent médiocrement capables d'organisation courante générale, et réciproquement.

Cela s'explique ainsi :

L'esprit inventeur est, en tant que tel, intuitif ; mais presque toujours ses facultés intuitives seraient de peu d'usage si elles ne se basaient sur des facultés logiques et compréhensives, puissantes aussi. Celles-ci permettraient donc le travail logique

[1] Nous ne disons pas de façon matérialiste, ce qui est fort différent, rappelons-le encore.
[2] Les Allemands qualifient souvent de « zielbewusst » (consciente de son but) une activité bien menée. C'est un un terme exact.

de l'organisation. Mais l'esprit inventif porte généralement toute son attention sur l'objet forcément spécial de son invention, ce qui s'y rapporte, et le possible éventuellement réalisable de ce côté. En présence d'un complexe, il conservera cette habitude de s'intéresser à tel ou tel point particulier pour l'améliorer et poursuivre le possible y relatif. La bonne organisation courante exige au contraire la considération de l'ensemble et du réel existant, plus encore que du réel possible. Mais qui peut le plus, peut le moins ; l'esprit inventeur serait capable d'agir ainsi en disciplinant sa propre pensée.

L'esprit purement organisateur fait juste l'inverse de ce que fait l'esprit exclusivement inventeur. Mais il n'est pas sûrement doué d'une puissante imagination intuitive. Une moyenne imagination, jointe à une bonne logique, lui suffit.

Or l'imagination est un don qu'on reçoit de la nature. La méthode organisatrice s'acquiert, quand on en a la volonté.

§ 4. — L'esprit d'organisation s'acquiert. — Les dons intellectuels de l'esprit français et de l'esprit allemand relativement a l'organisation

Après ce que nous venons d'exposer il semble à peine besoin d'insister sur ce fait que l'esprit d'organisation courante est accessible à toute intelligence moyennement douée.

En effet, de ce qui a été dit, il ressort que cet esprit est au total *exactitude et méthode*.

La méthode s'apprend, et l'exactitude est affaire bien moins d'intelligence que de volonté.

Il n'y a donc pas de secret, ou de don, de l'organisation, à proprement parler. *L'organisation est l'application exacte, tenace et patiente d'une méthode, la méthode scientifique, à la préparation des actes.* Cela n'a rien de mystérieux.

On voit dès lors quelle valeur il faut attribuer à ce qu'écrivait le chimiste Ostwald, en 1914, dans un article célèbre : « Je vais maintenant vous expliquer le grand *secret* de l'Allemagne. Nous, ou peut-être plutôt la race germanique, avons *découvert* le facteur de l'organisation ». — C'est de la mystification.

Par contre, s'il n'y a pas de secret de l'organisation, il y a une volonté de l'organisation. C'est ce que nous verrons au prochain paragraphe.

Il y a aussi des théories désorganisatrices. Elles empêchent

les esprits qui en sont conquis, de se montrer, même lorsqu'ils sont très bien doués intellectuellement, bons organisateurs, ou les détournent même de vouloir l'être.

Les Allemands ont été conduits à être de bons organisateurs par plusieurs raisons : leur sensibilité à appétits matériels les a portés, par tempérament, aux considérations objectives et, par suite, aux analyses minutieuses. D'autre part, depuis deux siècles en Prusse et un demi-siècle dans le reste de l'Allemagne, la forme de l'organisation politique et les idées s'y rapportant développaient l'esprit de discipline.

Réalisme et discipline sont deux conditions extrêmement favorables à l'organisation.

Si à cela on ajoute une volonté forte et ayant un rôle d'ailleurs facilité par l'orientation de la sensibilité, on a les éléments favorables chez les Allemands au développement de l'esprit d'organisation.

Mais intellectuellement, d'après l'étude précédemment faite du caractère allemand, la logique n'est que bonne, l'imagination n'est pas spécialement puissante. Puis, surtout, la notion de mesure, la finesse d'appréciation manquent presque totalement. Enfin, défaut très grave, l'absence complète de sens moral amène une négligence des considérations morales négligence de nature des troubles les conceptions organiques et à susciter, tôt ou tard, à fausser graves.

On ne peut donc nullement dire que les Allemands soient des organisateurs nés. Leur histoire, avant l'empire, le prouve abondamment. Les événements actuels, depuis la chute de l'empire, malgré la nécessaire survivance, au moins momentanée des habitudes de discipline, pourraient bien le prouver à nouveau.

Il est remarquable que les Allemands n'arrivent à la bonne organisation que par un tenace et patient effort d'application méthodique, et presque jamais par les conceptions novatrices et profondes.

Les Allemands étaient donc devenus, par leur application voulue, de bons metteurs au point, de bons metteurs en œuvre de procédés connus Ce sont des gens à manuels et à répertoires. Ils tirent de ceux-ci, par l'usage de bonnes méthodes, le maximum de rendement. Ce ne sont pas des créateurs de grandes conceptions organiques.

Loin que les Allemands soient un exemple de dons naturels d'organisation, *ils le sont au contraire de ce que peuvent la ténacité et la patience pour appliquer les bonnes méthodes d'organisation scientifique avec des qualités intellectuelles très ordi-*

naires et en tirer des résultats remarquables techniquement.

Les Français au contraire sont de puissants logiciens, et des imaginatifs exceptionnellement doués. A cela ils joignent une notion spontanée de la mesure qui leur donne le « coup d'œil » organisateur, leur facilitant les improvisations, avantage extrême, — à condition de ne pas en faire la règle ordinaire, car alors la préparation raisonnée et mesurée est, à la longue, supérieure.

Comme nous l'avons expliqué, la volonté française est forte.

Enfin les Français ont un sentiment sincère de l'humain qui se reflète dans leurs organisations. Lorsqu'elles sont bâties sur des idées justes, il en accroît la solidité.

On voit que ce sont, sous réserve de *vouloir* appliquer les *méthodes* scientifiques, des *conditions optimæ* pour l'organisation, soit l'organisation courante de simple application logique, soit l'organisation basée sur des concepts nouveaux et profonds.

Le danger vient seulement de la versatilité et de l'impulsivité de la sensibilité. D'où la nécessité de *bonnes disciplines*. Que les disciplines soient mauvaises, et les Français paraissent des brouillons. Mais qu'elles soient bonnes, et ils sont tout aussitôt de grands organisateurs.

Tandis que l'organisation a été cultivée à outrance en Allemagne dans les activités pratiques, les grands noms des profonds et clairs ordonnateurs de la pensée humaine, des fondateurs de sciences comme Descartes, Lavoisier, Pasteur, Claude Bernard, et tant d'autres, sont très souvent français, souvent Anglo-Saxons, rarement Allemands. Les Allemands se trouvent au second degré, parmi les metteurs au point.

§ 5. — Du rôle capital de la volonté en organisation

Ce que nous venons d'étudier, c'est le côté intellectuel de l'esprit d'organisation.

Mais *l'organisation est tout autant VOLONTÉ qu'intelligence.*

L'organisation est en effet d'abord un effort pour raisonner l'acte, avant de l'exécuter et longtemps avant parfois. Puis c'est un nouvel effort pour conformer l'acte aux décisions prises.

Or il faut de la volonté déjà pour le préacte de la pensée, les définitions et les décisions qu'il comporte, travail intellectuel exigeant de l'effort, tandis que le déroulement fantaisiste de la pensée n'en exige pas. Il faut de la volonté pour choisir avec complete liberté et impartialité d'esprit, qualités qui ne sont pas spontanées ni aisées à posséder, les méthodes les meilleures dès qu'elles se révèlent objectivement telles, pour éviter tout préjugé, toute affectivité, toute routine. La routine est paresse, le progres technique est effort. La bonne organisation doit être progressive, souple, en perpétuelle adaptation meilleure ses procédés techniques relativement au progrès des connaissances que tantôt elle suit, tantôt elle crée. Cela exige beaucoup de de volonté aussi bien pour connaitre les procédés nouveaux, se documenter, que surtout pour ne pas hésiter à les appliquer en remplacement de ceux périmés.

Il faut d'autant plus de volonté pour ces travaux intellectuels que la pensée s'attache moins spontanément à l'étude de fins encore lointaines, tandis que les impulsions de la sensibilité dirigent surtout l'activité psychologique vers les buts prochains, immédiats, instinctifs.

L'organisation est une préparation intellectuelle exécutée à l'avance, *à froid* pourrait-on dire, et cela exige maîtrise de soi et vouloir.

— Non seulement pour se déterminer à la préparation intellectuelle de l'organisation et pour l'effectuer, il faut de la volonté, mais il en faut encore au cours de l'exécution pour que l'acte soit précis, exactement conforme aux normes préétablies, pour se soumettre à la discipline prévue au lieu de se contenter de l'action au hasard, fantaisiste, impulsive.

Il faut donc, au total, de l'intelligence aidée de volonté pour reconnaître les nécessités organiques, il faut de la volonté pour se soumettre à ces dernières.

— C'est qu'en effet l'acte impulsif, comme la pensée impulsive, se développe bien plus volontiers que l'acte raisonné. Il exige bien, tout compte fait, un effort physique matériel plus élevé puisque justement le but de la rationalisation de l'acte, c'est d'accroître le rendement, c'est de diminuer l'effort physique proportionnel. Mais : 1° l'acte impulsif n'exige aucun travail cérébral et le travail cérébral est spécialement redouté par la paresse ; 2° dans l'acte impulsif l'excitation de la sensibilité soutient l'effort. Il y a la volonté irraisonnée, impulsion sensitomotrice qui fait paraître l'effort moins pénible parce qu'il ne réclame pas l'impulsion particulière de la volonté réfléchie.

L'acte raisonné fait appel surtout à la volonté réfléchie, et celle-ci, pour se manifester déjà, exige un premier effort mental.

Se soumettre à une discipline d'action soit qu'on l'ait définie soi-même, soit plus encore qu'elle ait été définie par d'autres, exige l'intervention du vouloir raisonné, nous le verrons en étudiant la discipline. L'indiscipline n'est point à l'ordinaire la manifestation d'une volonté puissante (quoique beaucoup s'y trompent ou prétendent s'y tromper). C'est celle de l'incapacité à maîtriser le sensible. Et sans discipline, pas d'organisation.

Aussi ne faut-il pas s'étonner que ceux chez lesquels la volonté est faible par nature, ou ceux chez lesquels elle a été affaiblie par des idées fausses, ne soient pas des organisateurs ou haïssent même l'organisation.

Ils préfèrent de beaucoup l'impulsivité et l'improvisation qui, près d'eux, sont très en honneur. Ils font grande fête aux doctrines qui prétendent les justifier. En France un tel résultat a été obtenu par la diffusion de philosophies pernicieuses, vantant les merveilles de l'impulsivisme ou de l'improvisation, annihilant l'action de la volonté raisonnée et satisfaisant la paresse d'esprit, l'inertie ou les écarts inconsidérés, et finalement la routine.

Donc pour développer l'esprit d'organisation et les pratiques correspondantes chez un peuple, la première chose à faire, avant même l'éducation intellectuelle relative aux méthodes, c'est de développer chez lui la volonté.

L'organisation, c'est la maîtrise de soi (le « self-control » Anglo-Saxon), la domination de la volonté logique et réfléchie sur le sensible. Jamais on ne saura organiser si on ne sait d'abord vouloir.

Ce sont les individus, comme les peuples à faible volonté réfléchie (orientaux, Slaves de Russie, Centre et Sud-Américains, etc.) qui pratiquent le désordre, le laisser-aller, l'anarchie plus ou moins complète, et l'incurie.

Ce sont les peuples à volonté forte qui pratiquent l'ordre, la méthode, l'organisation précise [1].

[1] Lincoln classait les hommes en trois catégories : les maîtres de la réalité, ceux qui naviguent sachant où ils se dirigent ; les esclaves de la réalité qui flottent au caprice des circonstances ; les dupes de l'irréalité qui ne savent ni naviguer, ni flotter, et vont au fond de l'abîme. — (Cité d'après : V. Cambon, *Etats-Unis — France*).

CHAPITRE III

LA SUSCITATION DE L'ACTION DE L'ORGANISATION DES MOBILES D'ACTIVITÉ. DISPOSITIONS FONDAMENTALES

§ 1. — Raisons de l'organisation des mobiles. — Mobiles lointains. — Mobiles prochains[1].

Une fois admise la justesse des fins définies pour leurs activités, il pourrait sembler que la connaissance de ces fins désirées suffirait pour inciter les hommes à l'action et soutenir leur volonté réfléchie.

Or il n'en est pas ainsi. La volonté a ses faiblesses, surtout en tant que volonté raisonnée.

Cela tient à ce que des fins lointaines n'émeuvent pas la sensibilité aussi fortement que des fins prochaines, soit que l'intellect en comprenne moins bien la possibilité, soit que le simple éloignement de la réalisation à prévoir produise cet affaiblissement du désir.

D'autre part, il faut se rappeler à nouveau ici ce que nous avons dit de l'effort plus grand qu'exige la volonté réfléchie, comparée avec le vouloir impulsif. La volonté réfléchie poursuivant des fins lointaines sera donc très allégée et n'exigera plus que peu ou point d'effort si on parvient à la faire concorder avec le vouloir impulsif, à la renforcer à l'aide de ce dernier.

De là, pour conduire les hommes à entreprendre et poursuivre les activités nécessaires à l'obtention de fins prédéter-

[1] Rappelons, pour la précision des termes, qu'on appelle *mobiles* les causes surtout affectives (sensibles) de la volonté. Les *motifs* sont surtout d'ordre intellectuel.

minées, l'utilité qu'il y a à poser à ces activités des fins très prochaines, susceptibles d'émouvoir fortement leur sensibilité et par suite de renforcer la volonté réfléchie de toute la puissance du vouloir instinctif.

Organiser les mobiles d'action consiste donc en ceci :

Les mobiles correspondant aux fins générales de l'action doivent être renforcés par des mobiles correspondant à des fins convenablement choisies ; celles-ci doivent être telles, en nature et proximité qu'elles émeuvent de façon suffisante la sensibilité de l'individu agissant et lui rendent plus spontané son travail, tout en maintenant les activités ainsi suscitées orientées vers les effets terminaux ou fins générales poursuivies.

C'est partant de cette idée qu'on crée par exemple des récompenses et des punitions.

A quel ordre de sentiment rattacher les dispositions utiles ici. C'est là une question très discutée et très importante.

— Or, rechercher des mobiles d'activité, c'est finalement remonter à la *sensibilité*, spontanée ou modifiée, contrôlée ou non par l'intelligence.

Dans l'étude précédemment faite, nous avons exposé que la sensibilité fondamentale comprenait en moyenne d'abord l'*égoïsme*, qui est en ses diverses formes nécessairement le plus puissant des mobiles spontanés (le maintien de la vie en dépend), puis au second plan l'*altruisme*. La sensibilité seconde complexe comprend les aspirations *morales* et *esthétiques*, ainsi que le goût du *merveilleux*, engendrant les idéals et mythes. Ceux-ci en particulier peuvent être, à l'occassion, des mobiles d'action extrêmement puissants, pour les raisons dites.

Enfin il y a des modifications durables de la sensibilité dont la plus importante à retenir en organisation des mobiles est l'*habitude*.

Sur lequel de ces divers éléments s'appuyer ?

Sur *tous* assurément. Il n'est pas trop de moyens pour vaincre l'inertie et l'impulsivité. Mais non pas sur tous indistinctement et sans ordre.

Nous allons dans ce chapitre étudier ce que, selon l'importance et la nature des différents mobiles, on peut et doit en attendre comme déterminants d'action — puis quelles sont les principales organisations des mobiles.

§ 2. — Nécessité d'utiliser l'égoïsme en ses formes les moins médiates, dites intérêt personnel, comme moyen important.

L'emprise que les autre éléments de la sensibilité, et surtout de la sensibilité complexe, les idéals et mythes, également les principes moraux et esthétiques, peuvent exercer souvent sur l'esprit de l'individu, et qui le conduit parfois à des actes altruistes, autorise-t-elle à croire qu'on peut se passer totalement de la considération de l'égoïsme le plus simple, ou intérêt personnel, et se contenter par exemple, comme mobile d'activité, d'un idéal à prétentions altruistes ? Peut-on négliger en organisation l'intérêt personnel ?

C'est une idée extrêmement souvent exprimée, surtout depuis Kant et Rousseau, mais déjà aussi dans quelques philosophies antiques.

C'est aussi une erreur complète. Elle est particulièrement grave, allons-nous voir bientôt, lorsque l'idéal, les principes moraux, etc, n'ont en fait qu'une faible action sur les individus considérés.

Nous avons exposé en détail dans l'étude de la psychologie de l'action pourquoi l'égoïsme était forcément l'élément dominant de la sensibilité spontanée de la généralité des hommes, sous peine de disparition de l'espèce ; pourquoi l'égoïsme le plus immédiat et prochain était le plus fortement instinctif. Mais nous avons dit comment aussi ses manifestations les plus violentes pouvaient se discipliner sous l'influence de l'intelligence et donner notamment l'altruisme apparent.

L'égoïsme est un sentiment qui ne disparaît jamais de façon complète, *universelle*, dans l'individu. Il n'est même jamais très faible. On trouve, et pas si rarement, des gens qui ne sont jamais altruistes vrais, ou si peu. Mais il n'y a pas de gens qui n'éprouvent, et vivement même, l'instinct de la conservation : fût-ce les plus prêts, les plus décidés au sacrifice ou au martyre, ils ne le sont pas sans lutte intérieure.

L'égoïsme direct et l'égoïsme indirect (altruisme apparent) dans ses formes les plus évidentes et simples, par conséquent les plus instinctives et spontanément fortes, constituent ce que désigne l'expression courante d'*intérêt personnel*.

La question ici en discussion revient donc à dire : faut-il négliger justement le mobile le plus puissant, en ses manifestations, les plus instinctives ou les plus aisément compréhensibles,

d'intérêt personnel évident, faut-il négliger les luttes intérieures qu'éventuellement il suscite, faut-il organiser comme si, contrairement à ce qui est, l'intérêt personnel devait être toujours *aisément* dominé, par les idéals, les principes moraux et les élans altruistes ?

On est d'autant plus tenté, et surtout en organisation, de rejeter au loin l'égoïsme qu'en sa forme brutale, violente, non réfléchie et disciplinée, il est source d'anarchie et de désorganisation, et se montre contraire au règlement scientifique des activités.

Mais nous avons dit que la bonne organisation tient compte de *toutes* les données d'un problème. Il ne peut donc être question de négliger ce qui précisément constitue une des données principales.

Etant admis que l'intérêt personnel doit être pris en considération, de quelle façon peut-on faire le mieux que les activités individuelles soient, malgré lui ou avec lui, dirigées avec le plus d'ardeur vers l'obtention des fins choisies.

Doit-on penser pouvoir susciter dans le reste de la sensibilité, notamment à l'aide d'idéals ou de concepts moraux et esthétiques, des mobiles si forts qu'ils annihileront à tout instant les désirs personnellement intéressés, éventuellement contraires, et provoqueront les activités voulues — ou bien faut-il plus simplement orienter par des mesures appropriées l'intérêt personnel dans le sens voulu, le coordonner avec les autres éléments de la sensibilité en vue des fins recherchées ?

— Or, principes moraux et esthétiques, idéals, mythes, si puissants mobiles qu'on les suppose et qu'ils soient souvent, ne le sont pas cependant à l'ordinaire de façon si universelle qu'ils constituent le grand déterminant de toutes les actions *courantes* de tous les hommes, ou au moins de la grande majorité d'entre eux.

C'est que les idéals ou principes moraux donnent bien aux hommes des directives générales. Celles-ci leur servent surtout pour leurs décisions d'ensemble et lointaines. Là en effet, selon ce qui a été dit, la sensibilité instinctive est moins violemment émue, moins impérieuse. Mais ils n'apportent pas ces mobiles prochains, instinctifs, que nous avons dits nécessaires pour vaincre régulièrement les impulsions immédiates dirigées vers des buts tout voisins, et surtout une tendance aussi insidieuse que l'inertie. La morale, le beau, les idéals peuvent suffire à cela chez quelques individus d'élite. Pour la masse, il n'y atteignent pas de façon satisfaisante. Leur influence y sera d'ailleurs plus ou moins profonde ou étendue selon leur nature et les condi-

tions d'action. Les concepts religieux sont les plus puissants.

Le plus généralement les concepts moraux, esthétiques, idéals, sont difficilement vainqueurs de l'intérêt personnel, et souvent, très souvent, vaincus par lui dans la direction des actes, surtout dans la vie courante ordinaire. Sans cela les hommes, chaque fois qu'ils ont été sincèrement attachés à de bons concepts moraux, esthétiques ou idéals, eussent dû agir de façon parfaite ou parfaitement conforme à leurs concepts. Ce n'est pas là du tout le fait d'expérience.

Alors, du moment que ces concepts sont insuffisants, apparaît combien il est *dangereux* de ne pas orienter l'intérêt personnel de manière à faire concorder ses satisfactions principales avec la réalisation des fins jugées les meilleures.

Lorsque l'action de concepts moraux, esthétiques ou idéals n'est pas renforcée par une organisation de l'intérêt personnel à l'aide de récompenses et sanctions, il ne tarde pas à se produire ce qui suit — et naturellement d'autant mieux que l'influence spontanée des concepts généraux est plus faible :

1° Les préceptes issus desdites conceptions morales, esthétiques, idéales, ne dirigent pas en fait la plupart des actions, surtout chez les individus les moins cultivés, les moins maîtres d'eux-mêmes. C'est l'égoïsme direct, libre, qui tend à se manifester de façon impulsive, violente, anarchique.

2° A force d'être trop constamment enfreints par un intérêt personnel trop souvent contraire et trop puissant, lesdits préceptes en imposent de moins en moins. On prend l'habitude de ne plus jamais les suivre, de ne plus leur donner qu'une valeur verbale. Il constituent bientôt une vieillerie dont on parle, mais trop peu avantageuse pour qu'on s'en préoccupe au cours des activités.

3° Enfin même, de l'opposition trop fréquente entre les actes profitables et les préceptes d'un prestige de plus en plus affaibli, naît bientôt la condamnation de ceux-ci, en théorie même. On les déclare contre-nature. Et l'esprit simpliste des masses, non guidé, érige l'instinct le plus fort, l'intérêt personnel, en règle générale (individualisme). A n'avoir pas voulu tenir compte de l'intérêt personnel, on finit par en faire la loi universelle.

Tel sera le cas, en particulier, avec toutes les morales faibles, parmi lesquelles nous avons placé spécialement les morales athées. Il est facile de prévoir avec elles de tels résultats si on ne préétablit pas, par des dispositions pratiques appropriées, la concordance, avec leurs règles, des grandes lignes de l'intérêt personnel. Sinon celui-ci, contre un « devoir » qui le heurte sans cesse sans compensation, se révolte bientôt, le brise, le

contourne, ou le retourne. Et l'immoralisme se développe sans retard.

Aussi une nation faiblement religieuse ne peut-elle rester morale — c'est-à-dire régler les rapports des hommes entre eux conformément à ce que saisissent les meilleures et plus pénétrantes intelligences, mais ce que ne comprend pas toujours la masse soumise surtout à des instincts — qu'en organisant ces instincts, en récompensant ceux qui sont bons, en punissant ceux qui sont mauvais.

Particulièrement en France on a favorisé la diffusion d'une morale à base de Kantisme, préconisant l'absence de récompenses et de sanctions, parce qu'en théorie l' « impératif » s'en passe, ou bien parce que (selon Guyau) la « Vie », principe altruiste, arrangera tout au mieux — ce qui est l'erreur même. Cela s'est montrée spécialement malencontreux. Une telle doctrine organique serait de nature à produire des effets grandement désastreux si elle était appliquée complètement et si les instincts moraux n'étaient relativement très développés dans notre race.

Nous avons dit déjà que l'impératif kantien était en théorie l'immoralité par principe. Qu'est-ce à dire, si on y ajoute, conformément aux théories de Kant même, qu'en pratique aucune sanction ou récompense ne suivra l'acte, mauvais ou bon. Naturellement le devoir est souvent accompli dans des conditions pénibles. Faute de récompenses, son accomplissement froissera l'intérêt personnel. Chez les gens d'intellect moyen, ces mouvements de la sensibilité la plus fortement instinctive seront bien plus semi-conscients que clairement conscients. Or, selon la doctrine de l'impératif, le devoir est le commandement de la « conscience » mot qui ne signifie plus ici que sensibilité impulsive. Toutes les conditions sont réunies pour que l'individu moyen ou médiocre prenne, pour commandements de sa « conscience », les pures émotions égoïstes, déçues par l'absence de récompense. Il retourne le devoir en conséquence. Il fait de l'égoïsme direct sa règle.

En pratique comme en théorie, tout est donc bien combiné dans cette morale impérative sans récompenses pour laisser l'individu sans point d'appui ni guide.

On fera remarquer bien sûr que certains individus d'élite savent discerner les meilleures règles morales et les suivre. C'est exact. Mais parce qu'un athlète soulève un gros poids, il n'est pas de bonne organisation de prendre ce poids comme charge normale de la généralité des hommes. C'est vouloir les faire succomber à la tâche. — Parce que des athlètes de l'intelligence et de la force morale savent se conduire avec rectitude, sans aucun secours, même parfois au plus fort des tem-

pêtes passionnelles, ce n'est pas une raison pour ériger cela en règle commune pour les autres hommes. C'est vouloir les faire succomber à la tentation. Pour qu'ils résistent à celle-ci, il faut les *aider*.

Les Stoïciens commirent jadis une erreur pareille. *Virtutis præmium ipsa virtus*, disaient-ils. Cela peut servir de consolation au sage. Ce n'est pas un précept d'organisation générale. Certains Stoïciens donnèrent de grands exemples. Mais on ne voit pas que leurs maximes aient eu une influence générale sur la masse populaire de l'époque. De bonnes lois, de bonnes organisations, eussent fait mieux.

— Au total, on peut donc tenir pour certain que le plus moral en organisation des activités humaines, n'est pas de laisser l'intérêt personnel en discordance avec les précepts moraux et les fins poursuivies. Parce que la nature humaine n'est pas parfaitement morale (sociable), parce que nous la savons susceptible d'éducation, mais non de transformation évolutive au cours des périodes historiques, et que par suite les élites seront toujours en très petit nombre, les défauts spontanés de la masse, sensiblement constants, il faut faire servir l'intérêt personnel en vue du bien et du beau et en général de toutes les fins qu'on se propose. Sinon, et surtout en société peu religieuse, c'est le beau et le bien qui serviront de prétexte à l'égoïsme. Il faut aider la bonne action dans le fait et non se contenter de prononcer en sa faveur de vaines paroles.

On ne peut que répéter ici ce que nous avons signalé précédemment déjà. Les systèmes qui proposent le bien, sont dans la vérité et sont bienfaisants. Ceux qui supposent le bien déjà réalisé, reposent sur l'erreur. Et de l'erreur il ne peut sortir qu'un accroissement de misère.

C'est toujours Pascal qui a raison : « Qui veut faire l'ange fait la bête ».

Ceux donc qui se croient très moraux en préconisant de laisser l'acte sans récompense ni sanction pratique, sont en fait *extrêmement immoraux* dans leurs conseils.

De celui en effet qui aplanit les voies à l'application des préceptes moraux ou de celui qui trouve bien de les lui laisser hérissées d'obstacles, lequel est le plus moral [1] ?

Tous les gens sensés seront d'accord que si, en ce monde, le bien était toujours récompensé, le mal toujours puni, les

[1] Notons sur ce point la concordance d'idée avec M. Berth, le syndicaliste, disciple de M. Georges Sorel : « Les vrais moralistes ne sont pas ceux qui suppriment les passions; ce sont ceux qui savent les utiliser comme des forces et les faire servir à la production d'un ordre meilleur. » (BERTH, *Les Méfaits des intellectuels*).

hommes n'en seraient que meilleurs et plus moraux en fait. Alors pourquoi, là où nous organisons, où nous pouvons faire qu'il en soit comme nous le voulons, ne pas nous arranger pour que règne une telle justice. Préconiser une vertu pratiquée pour elle-même et non-récompensée, cela peut être l'effet d'un amour idéal pour elle. Mais cela peut très bien être aussi suggéré par le goût du mal, ou au moins par l'inertie. L'un et l'autre conduisent à vanter la non récompense du bien afin que l'individu pervers ou faible ne soit pas incité à l'effort vers le bien, ou n'ait pas à envier doublement le bien et sa récompense.

— La plupart des morales religieuses ont évité de telles fautes. Elles ont pourtant une influence directe bien plus grande sur les esprits. Elles ont prévu quand même des récompenses pour les bonnes actions, des punitions pour les mauvaises, soit dans la vie terrestre, soit surtout dans l'autre.

Le catholicisme, qui se montre en sa doctrine toujours si profond connaisseur de l'âme humaine, n'a pas manqué de le faire [1].

*
* *

En bonne organisation donc, qu'il s'agisse de fins morales ou autres, on se servira de l'intérêt personnel comme *moyen*.

Il faut bien comprendre que l'utiliser comme moyen, cela ne veut pas dire du tout le poser, en ses diverses manifestations, comme *règle* de conduite. C'est une confusion que trop de gens persistent à faire.

C'est justement pour *ne pas* laisser l'égoïsme corrompre et dissoudre les concepts de beau et de bien, troubler l'action réfléchie et se poser finalement en norme universelle (individualisme), qu'il faut l'orienter par les dispositions convenables. Ainsi on évite qu'il soit en heurt et conflit constant avec le bien et le beau et les fins prédéfinies. On fait en sorte qu'il soit *avec eux*.

On se gardera donc de dire que tout ce qui sert l'intérêt personnel est bien. Mais très légitimement et utilement on fera servir l'intérêt personnel aux fins souhaitées. On doit même y avoir recours.

Faire de l'intérêt personnel un moyen ou une règle n'est

[1] Remarquer aussi ce passage de l'oraison dominicale : *Et ne nos inducas in tentationem*. C'est naturellement la sagesse même. Au point de vue séculier, les fidèles doivent en retirer ce précepte qu'il faut organiser les mobiles afin de faciliter la vertu. Seuls les pharisiens peuvent parler autrement.

donc en rien pareil. C'est même le contraire l'un de l'autre ; l'intérêt comme moyen sert, au lieu de l'affaiblir, à renforcer la règle qui est définie par l'intelligence.

Il ne s'agit donc pas ici d' « utilitarisme ». Malgré tout ce qu'il y a d'exact dans leurs conceptions, l'erreur des utilitaristes fut de ne pas voir que : 1° à prendre l'égoïsme comme norme première et générale, on risque trop de faire suivre en pratique les conseils de l'égoïsme direct, irréfléchi et brutal ; 2° il y a autre chose encore dans l'esprit humain que le pur égoïsme.

Il en résulte que l'intérêt personnel est un moyen utilisable entre d'autres moyens, comme la satisfaction de l'égoïsme individuel est *une* des fins des activités humaines, entre d'autres fins qui se limitent les unes les autres.

Mais il faut bien remarquer que c'est l'un des plus puissants moyens dont l'organisateur dispose, le plus puissant même et le plus constant, en règle générale, dans la masse des hommes. En outre moins ceux-ci seront instruits ou intelligents, plus son importance croît. Mais elle existe toujours de façon prépondérante en moyenne, même pour les gens utilement cultivés.

*
* *

Nous venons d'insister sur la nécessité de recourir à l'intérêt personnel comme moyen de créer des mobiles prochains d'activité. Nous avons discuté la question au point de vue spécial. Trop d'idées fausses sont répandues avec tenacité sur ce sujet pour qu'on n'y donne pas une particulière attention. Mais nous pouvons observer maintenant qu'il suffit d'appliquer ici les principes généraux de l'organisation, c'est-à-dire de l'efficacité et du rendement pour saisir aussitôt la nécessité, ici considérée, d'utiliser l'intérêt personnel.

La chaîne du raisonnement, d'ailleurs fort simple, est alors celle-ci :

On se propose de réaliser un ensemble de fins. Celles-ci posées, pour préparer leur obtention, il faut tenir compte, de façon réaliste et précise, des conditions diverses. Parmi celles-ci est évidemment la nature humaine moyenne. Pour obtenir des hommes les activités désirées, il est nécessaire de trouver à leurs actes des mobiles prochains, les plus puissants et spontanés, cadrant avec les fins générales. Or, en moyenne les mobiles les plus puissants sont ceux se rattachant à l'intérêt personnel.

Si on ne les oriente pas, ils risquent d'agir de façon négative

(contraire à l'activité souhaitée). A cause de leur puissance le trouble qu'ils apportent ainsi ne peut être négligé. Il diminue efficacité et rendement.

Au contraire cette puissance même, et leur nature, les désignent pour être ces mobiles *prochains et spontanés*, susceptibles de susciter l'action dans le sens voulu. En effet l'intérêt personnel est : 1° le plus puissant en moyenne des mobiles *instinctifs* ; 2° il est le plus facilement *orientable*, organisable, parce que, très facilement, il se joint à tel au tel acte, sous forme de récompense ou punition d'intérêt privé, surajoutées aux conséquences générales de l'acte.

Conclusion : orienter les mobiles d'intérêt privé de façon que : 1° ils ne troublent pas l'action ; 2° ils l'aident, ou la suscitent même, à brève échéance, ce qu'ils sont le plus capables de faire; le tout, de façon à cadrer de manière complète avec les fins proposées, tout bien considéré.

Organiser comporte donc un emploi judicieux des mobiles d'intérêt personnel. Les grands organisateurs de l'histoire n'ont jamais manqué d'y avoir recours.

Nous allons voir bientôt que les mobiles d'intérêt privé serviront surtout comme mobiles très prochains d'actions de détail. Les autres mobiles sont plutôt des mobiles généraux pour les lointaines décisions d'ensemble.

Les dispositions propres à susciter les mobiles d'intérêt personnel consistent à lier à l'activité souhaitée soit des avantages et récompenses (liaison positive) soit des sanctions punitives (liaison négative). C'est là le rôle de l'organisation disciplinaire dont nous parlerons à la fin de ce chapitre.

§ 3. — UTILISATION DES MOBILES ALTRUISTES ET DES MOBILES COMPLEXES, MORALE, ESTHÉTIQUE, IDÉALS ET MYTHES. — LA CONCEPTION HUMAINE ET POSITIVE DES IDÉES GÉNÉRALES COMME MOBILE D'ACTION RÉFLÉCHIE, ORGANISÉE

Nous avons, dans toute cette étude, formellement insisté sur ce que l'égoïsme, surtout dans ses formes simples d'intérêt personnel, n'était pas seul à déterminer l'action. Sauf à lui donner ses dimensions réelles, il faut reconnaître l'existence de l'altruisme et de ses manifestations affectives sincères.

Les puissances affectives, même purement altruistes, jouent

un grand rôle dans le monde, surtout en France. Elles s'exercent à l'égard des personnes ou des choses.

Vis-à-vis des personnes, elles auraient une première grande utilité en organisation, si elles étaient déclenchables à volonté en faveur des chefs, ce qui rendrait le commandement de ceux-ci plus léger à l'indépendance individuelle. Mais les moyens de susciter de telles sympathies ne sont pas à la portée de tous, ni même aisément définissables. Il est certain que le prestige personnel et le succès y jouent un rôle important. De même la bonté, le sentiment humain, sincère de la part du chef, appellent le dévouement, mais peut-être moins sûrement cependant que le prestige et le succès. Bonaparte, qui n'avait aucune bonté altruiste, devait à son prestige personnel et à son immense gloire d'être resté longtemps l'objet d'une vénération extrême de la part de ses soldats.

L'affectivité, plus ou moins sincèrement altruiste, en s'exerçant relativement aux choses ou aux activités, serait aussi très utile en organisation. Un travail qui « plaît » (en dehors de toute idée d'intérêt) s'exécute bien mieux à tous égards.

Mais ce qui rend les mobiles altruistes, malgré leur incontestable importance et leur influence très prochaine parfois, très peu utilisables en organisation, c'est qu'ils sont très subjectifs, très variables d'un individu à l'autre. Ils ne sont donc guère employables, de façon régulière et sûre, en organisation, mais seulement bienfaisants à l'occasion. C'est comme tels qu'il faut les prendre.

Nous avons dit l'importance des mobiles *moraux*, et aussi *esthétiques*, en organisation, et aussi les conditions de leur manifestation (intelligence, caractère, tradition, éducation, exemple, organisation matérielle concordante). Ces conditions sont organisables et doivent être disposées en conséquence.

Particulièrement l'importance des idées et préceptes moraux est extrême et facilite l'ordre dans les activités. On doit s'attacher ne fût-ce déjà, sans parler d'autres raisons, qu'en vue seulement de la bonne organisation, à leur diffusion et à développer leur influence par les moyens voulus.

Précédemment aussi nous avons signalé combien l'affectivité pour le *merveilleux* pouvait être efficace sous forme d'idéals et mythes, pour susciter l'action. Nous avons dit combien les hommes se passaient difficilement de tels concepts, mais aussi quels dangers présentaient ces manifestations du goût pour le merveilleux. Il faut donc être très prudent dans leur emploi ou leur diffusion.

Conceptions morales, esthétiques ou idéales sont surtout des

mobiles généraux et lointains de l'action, c'est-à-dire concernant les décisions d'ensemble.

Ces mobiles ont, en moyenne, besoin d'être renforcés par la combinaison des mobiles prochains.

Les hommes et surtout les hommes modernes, ne peuvent vivre et agir sans idées générales, morales, esthétiques et même, faute de pouvoir se dégager ordinairement du merveilleux, sans idéals et sans mythes.

Lorsque les idées générales sont bien choisies, objectives au moins en leurs principes, elles constituent de puissants mobiles d'action réfléchie.

Les idées générales, pour être justes et saines, doivent reposer sur *toute* la nature humaine, égoïste, altruiste et complexe, instinctive et réfléchie, et sur la bonne compréhension des conditions extérieures.

Cela conduit les idées générales à un concept positif d'humanité, intelligemment perçu et alors source d'action réfléchie et organisée.

C'est ce qu'avait parfaitement saisi Auguste Comte. Et c'est pourquoi il chercha à fonder l'idéal humain. Mais il le fit sous une forme assez étrange qui désorienta.

En fait, les idées générales qui posent le bien humain comme fin générale aux actions humaines et comme mobile de celles-ci sont nécessairement dans le vrai.

Quelles que soient l'essence des choses, la réalité métaphysique inaccessible aux hommes, ce qui est *positivement* certain sous peine de contradiction inadmissible, c'est ceci : *les hommes doivent vivre humainement*, hors quoi leur vie n'a plus aucun sens, ni pour eux, ni objectivement.

Cet axiome posé et bien compris entraîne une série de corollaires pour l'action et sa direction.

1° Il implique d'abord *vivre*. Mais vivre, d'après les définitions précédemment données, exige d'agir, de lutter, de s'affirmer. *La vie est action.* La vie dans la paresse est une contradiction que des conditions, localement créées par artifice et non universellement établissables, peuvent seules maintenir. L'inertie est donc contradictoire à la vie, par suite imbécile et laide.

Seule l'action répond à la définition de la vie ; seule l'action est belle.

Les idées humaines positives conduisent donc nécessairement à agir.

2° Mais comment agir ? Sera-ce au hasard ou encore sous

l'impulsion immédiate et instinctive. Certains ont cru que c'était là la nature. Ce fut l'erreur du XVIIIe siècle, en particulier celle de Diderot. Mais Diderot joignait encore aux instincts un effort rationnel dogmatique. Rousseau le déclara inutile. Or c'est aboutir à la nature des bêtes, ce n'est plus la nature humaine. Les bêtes n'ont que des instincts, ou à peu près ; les hommes se caractérisent justement par ce fait que les instincts n'ont qu'une part relativement très restreinte dans leurs actions.

L'idée nietzschéenne de la puissance, affirmée pour le plaisir de la puissance seule, ne vaut guère mieux. L'acte n'est beau que sous réserve d'être humain.

Or, pour être vraiment humain, l'acte doit être *intelligent*, parce que l'intelligence est une des caractéristiques principales de la nature humaine. C'est dire que l'acte doit être réfléchi, coordonné, organisé.

3° Dire que l'acte de l'individu, pour être humain, c'est-à-dire non contradictoire, doit être intelligent, c'est dire qu'il doit tenir compte des diverses conditions de la vie humaine. Il y a les conditions matérielles, puis il y a celles relatives aux autres hommes et surtout le fait que les hommes sont sociables et vivent en très grande partie, au cours de leur existence individuelle, de leurs échanges matériels et intellectuels entre eux. Par ce dernier point, l'acte individuel prend une signification particulière : il est un *élément dans le grand œuvre de l'humanité.*

L'acte humain sera donc, parce qu'intelligent, très *réaliste.* L'esprit s'efforce, pour le bien conduire, de tout comprendre, de tout saisir, de ne rien négliger du réel afin que l'acte ait sa pleine signification d'acte intelligent, sa pleine valeur, son plein effet dans le travail commun de l'humanité[1].

Mais où chercher cette humanité ? il faut se garder d'en faire un vain mot, ou une ridicule divinité. Il faut chercher l'humanité dans les réalités.

On doit d'abord, et c'est assez évident, la chercher en soi-même. Il faut entendre par là qu'il faut se développer soi-même dans un sens humain. L'individu sert l'humanité en soi-même et par soi-même. En ce sens les idées générales d'humanité positive reposent, comme nous l'avons dit, sur l'égoïsme (au sens philosophique du mot).

1 « Sois en harmonie avec le cosmos » (Marc-Aurèle). — « Le sage est celui qui participe par la pensée à l'éternelle nécessité de la nature. Celui-là, en un certain sens, ne cesse jamais d'être, et seul il possède le véritable repos de tout le cœur » (Spinoza). — « Tâche de te comprendre et de comprendre les choses ». (Gœthe).

En outre il faut chercher l'humanité dans les autres hommes (altruisme apparent ou sincère) pour ces deux raisons fondamentales : 1° l'instinct de sociabilité des hommes ; 2° le fait que chaque individu, sans le secours des autres, ne serait à tout point de vue, matériel et moral, qu'un pauvre être très misérable.

Les théories qui, sous couleur d'humanitarisme, font une ridicule divinisation de l'individu et proclament l'individualisme, sont antihumaines, contradictoires. C'est selon la parole d'Auguste Comte « l'insurrection de l'individu contre l'espèce », soit un non-sens.

Comme l'observation positive montre que l'humanité vit toujours plus ou moins organisée, l'intérêt que l'individu porte à l'humanité ne sera pas vague et imprécis. Il se portera sur les organisations humaines, particulièrement les plus fondamentales, famille, corporation, patrie.

— Finalement l'action intelligente, humaine, organisée, prend toute sa signification pleine. Il y a un puissant lyrisme des faits et des actes. Dans le déroulement des forces en œuvre au sein du vaste univers, l'acte individuel est un élément volontaire, intelligent et coordonné de l'œuvre humaine. Cet effort individuel ne peut être vain s'il est exécuté de façon conforme au caractère véritable de l'humanité. Par là il n'y a plus de tâche, si petite et humble soit elle, qui ne devienne grande et, par définition humaine, ne doive être exécutée avec ardeur.

La conception positive de la vie humaine montre donc la nécessité de l'action, mais de l'action organisée, parce que la vie est action et la vie humaine est action réfléchie.

*
* *

La foi religieuse est un très puissant mobile d'action. Mais nous avons dit que la religion était quelque chose en soi et pour soi. Il n'est pas possible, par respect même pour elle, d'en faire un élément d'organisation positive. Dans son essence elle échappe aux considérations positives. Elle n'y rentre que par ses effets. L'organisateur peut alors du moins se réjouir des facilités que lui apporte une religion saine.

§ 4. — L'habitude comme mobile.

Parmi les modifications momentanées ou durables de la sensibilité, c'est l'*habitude* qui présente le plus d'intérêt en organisation pour susciter ou faciliter régulièrement l'action. Elle est en effet quelque chose d'organisable et exerçant un effet longtemps persistant.

Envisagée comme mobile, elle accroît le goût du travail, la propension à agir, par l'habitude du travail ; et le respect des directives de la discipline organisatrice, par l'habitude de s'y conformer.

L'habitude peut être un très puissant mobile prochain d'action. Il faut éviter cependant qu'elle dégénère en routine, empêchant la souplesse dans l'action, et prenant tournure de mobile d'action uniforme et inintelligente, ce qui est contraire à l'esprit de l'organisation.

C'est l'éducation appropriée qui est principalement susceptible de préparer ce mobile d'action. Mais comme le rôle de l'éducation est surtout la préparation technique et la coordination de l'action, nous l'étudierons bientôt dans les développements consacrés à ce dernier sujet.

§ 5. — Les organisations fondamentales des mobiles generaux d'action

Il existe certaines institutions fondamentales qui jouent dans les nations humaines un rôle capital pour renforcer et orienter les meilleurs mobiles lointains ou prochains d'action. Elles constituent ce que l'expérience des siècles a trouvé de mieux pour susciter ces derniers dans le sens le plus humain. Elles sont si primordiales que, chaque fois qu'on a voulu s'en passer, la société humaine s'en est trouvée affaiblie, voire dissoute. Chaque fois qu'elles sont solidement constituées, la nation prospère, ses activités aboutissent au succès.

Ces institutions ne représentent pas seulement d'ailleurs une organisation des mobiles, mais aussi des activités elles-mêmes et de leur administration. Ici nous dirons seulement en quoi elles renforcent et orientent les mobiles.

L'ingénieur Le Play, le grand économiste, après ses longues, patientes et profondes enquêtes sur la vie sociale des différents peuples définissait ces institutions humaines fondamentales comme étant : la famille, la religion, le patronage, la propriété.

Au point de vue de l'organisation positive des mobiles, ici en vue, nous considérerons dans ce qui suit : la propriété, la famille, la corporation, la patrie, et enfin, étant donnée l'orientation de cette étude, la religion en tant que fait positif.

La propriété. — La propriété, au sens général, celle des produits ou celle des moyens de production (capitaux), provoque un renforcement très vif de l'intérêt personnel à agir et l'orientation de cet intérêt dans un sens conforme dans l'ensemble à l'intérêt général.

Accroissant l'intérêt personnel, elle accroît le principal mobile instinctif, avec toutes les répercussions que cela comporte dans la psychologie de l'action réfléchie, répercussions fécondes quand le cadre national est bon.

Ce renforcement du mobile intérêt, la propriété le produit en assurant à l'individu, comme conséquence de son travail, des avantages matériels et immatériels.

La possession durable et légale des produits de son activité fait que l'utilité matérielle de celle-ci devient pour lui *prochaine et sûre*. Le producteur possède en propre et immédiatement ce qu'il a produit ou son équivalent. Il est protégé par les lois, lorsqu'elles sont bien faites, contre le vol éventuel ou la spoliation de son produit. Il est certain de ne pas être dupe, ce dont il n'est jamais assuré en communisme.

En outre la possession légale des biens acquis assure au possédant une indépendance d'autant plus grande qu'il possède plus de ces biens. De là une nouvelle raison de travailler avec plus d'ardeur et, pour le non-possédant, de s'efforcer par le travail, de devenir propriétaire. Cela est particulièrement facilité de nos jours où la propriété, le capital, se présente sous forme mobilière (titres, valeurs), très divisible et toujours sur le marché. — Le surplus d'ardeur au travail déterminé par la propriété est conforme à l'intérêt général.

En effet : 1° le propriétaire met en valeur par son travail les biens de la nation dans la part qu'il possède ; le propriétisme se révèle ainsi la meilleure méthode jusqu'ici trouvée pour inciter les individus à cette mise en valeur ; 2° dans la vie moderne surtout, le producteur propriétaire ne consomme pas lui-même ses produits, mais les échange ; plus il met d'ardeur à en produire, plus la production générale est abondante pour le bien de tous.

Tels sont les avantages de la simple possession légale. Si on y ajoute l'hérédité de la propriété, on a ces nouvelles conséquences : 1° le propriétaire maintient son activité toute sa vie puisque, même durant les dernières années, son travail ne lui paraît pas inutile ; le bénéfice doit en être assuré à ses enfants ; 2° l'orientation vers l'intérêt général est beaucoup accrue ; les longs projets deviennent en effet possibles ; les biens ne sont plus exploités de façon viagère, mais en vue de l'avenir comme du présent. Cela assure dans leur mise en valeur la continuité et la continuation.

Enfin la propriété renforce l'institution familiale dont nous allons dire incessamment les avantages, dans l'organisation des mobiles.

— Tels sont les avantages de la propriété relativement aux mobiles d'activité. Ils sont si grands et si irremplaçables que tout ce qui affaiblit la propriété affaiblit l'ardeur au travail. Rien dans le collectivisme, même la discipline coercitive la plus sévère, à plus forte raison dans le communisme anarchique, ne peut remplacer l'influence de la propriété sur l'ardeur au travail. Aucune société non propriétiste n'est arrivée à un haut degré de civilisation. Inversement la propriété privée quiritaire a été un des éléments du progrès précoce de la Grèce et de la Rome antiques.

C'est ce qu'avec leur belle et pénétrante intelligence les socialistes n'arrivent pas à comprendre ni à apprendre.

Cette utilité vis-à-vis des mobiles constitue, entre autres, une des raisons d'être de la propriété dont la justification est tout *utilitaire*. Toutes les saines institutions humaines se justifient d'ailleurs ainsi.

— En raison même de ses avantages la propriété doit être le mieux possible assurée au plus grand nombre, autant que cela est réalisable sans détruire les avantages qui en sont la raison d'être.

En tant que propriété des produits du travail ou de leur équivalent en argent, cela existe déjà pratiquement pour tous dans une nation bien organisée. Et ce n'est pas négligeable. Mais en outre il est souhaitable que la propriété des moyens de production soit aussi répandue que faire se peut.

Or il n'est pas possible d'attribuer cette propriété à chacun par des répartitions égalitaires périodiques. Cela détruirait ce qu'on cherche justement dans la propriété.

Une certaine inégalité limitée est d'ailleurs de nature à favoriser les effets de la propriété concernant les mobiles d'activité. Les petits propriétaires et capitalistes travaillent d'autant plus ardemment qu'ils peuvent penser être un jour de plus

grands propriétaires (sans parler ici du rôle en tant qu'élite — direction, traditions — que les propriétaires les plus importants ont à jouer).

A ce point de vue une des manifestations de la grande propriété, le luxe, a un certain rôle à jouer, celui d'excitant au travail. Mais ne pas dire que le luxe fournit du travail aux producteurs. C'est là une hérésie économique, basée sur une simple apparence. Les producteurs pourraient aussi bien faire autre chose. Le luxe par sa nature doit donc être limité, au moins tant que la production des objets de première nécessité ne sera pas surabondante. Ce n'est qu'un condiment.

Pour assurer, conformément à sa signification utilitaire, ses avantages à tous, la propriété doit être coordonnée. Il ne peut être question de la laisser anarchique, comme le voudrait inconsidérément le libéralisme. Si elle est laissée anarchique, elle donne lieu à ces abus qui ont tant nui de nos jours à la compréhension de son utilité. Mais une bonne *organisation nationale* empêche ces abus de se produire, et assure à l'institution de la propriété sa pleine valeur.

Sous réserve que la possession des produits soit assurée à tous, que la propriété des moyens de production soit étendue au plus grand nombre de possédants compatible avec sa nature et son utilité, et qu'elle soit coordonnée, la propriété développe envers *tous*, même ceux qui possèdent seulement les fruits de leur travail au jour le jour, ses avantages multiples et notamment ceux concernant le renforcement et l'orientation des mobiles d'action.

En effet tous éprouvant le désir de posséder, et en sachant la possibilité, travaillent en conséquence. C'est pourquoi le travail libre reste toujours supérieur au travail servile partout où on les a pratiqués ensemble.

Ceci n'est vrai cependant que des races énergiques et compréhensives des nécessités sociales. Les paresseux, les esprits faux ou les sots, en présence des inégalités sociales, ne pensent qu'à s'emparer du bien du voisin. Si le vol est individuel, il est puni par les lois. S'il est collectif, c'est une révolution.

La famille. — La famille bien constituée est, outre son rôle évident dans l'entretien de la vie humaine, un élément organique de tout premier ordre aussi bien relativement au renforcement des mobiles, que dans la direction des activités pratiques.

Concernant les mobiles, elle renforce la notion d'intérêt privé, mais c'est pour l'étendre aussitôt en dehors de l'individu. Elle a cette particularité remarquable de combiner l'égoïsme à l'affectivité altruiste.

L'individu ne travaille plus uniquement pour lui-même, mais encore pour les siens. Il n'a plus, pour vaincre l'inertie ou les impulsions de hasard, le seul secours des désirs de bien-être personnel. Il a aussi ce que lui suggère l'affectivité pour les siens et notamment le désir de les pourvoir également de bien-être. De là, pour lui, un redoublement d'activité.

Il y a donc, par la famille, renforcement des mobiles d'action et orientation de ceux-ci dans un sens qui, sans être encore altruiste général, n'étant qu'altruiste limité, n'est cependant plus égoïste. Par là, la famille est la plus efficace école d'orientation altruiste sincère de la sensibilité.

Aussi apparaît-il comme d'une inconcevable sottise de la part de ceux qui prétendent bâtir la société sur l'altruisme, de faire en même temps tous leurs efforts pour détruire l'institution familiale. Pour saisir leur attitude il faut se rappeler que le soi-disant altruisme de ces théoriciens ne leur sert qu'à dissimuler l'impulsivisme haineux et anarchique. Ils ont alors bien raison à leur point de vue. Une fois amoindrie ou dispersée la famille, l'individu cesse d'apprendre à participer, de la façon la plus durable et la plus vive à la sensibilité d'autres personnes, à tourner son activité sincère vers eux. Il se cantonne de plus en plus en lui-même et ses intérêts égoïstes purs.

Si on veut au contraire apprendre à l'individu à participer à la vie d'autres hommes, à développer ses pensées dans le sens le plus humain, à trouver lui-même l'orientation la plus sociale de son intérêt, il faut, entre autres choses, maintenir et préserver la famille et une constitution adéquate de celle-ci.

— En outre la famille et la propriété héréditaire se renforcent l'une l'autre puissamment par leur union. Ces deux institutions permettent à l'individu de se livrer aux *durables entreprises*. S'intéressant à sa famille, il s'intéresse à une institution humaine étroitement liée à lui et qui dure beaucoup plus que lui. La longue prévision dans les entreprises, la disparition du momentané au profit du durable sont des conditions de la bonne organisation générale.

Enfin la famille est un des éléments les plus importants de la transmission traditionnelle, surtout morale (plus accessoirement dans les temps modernes, mais non de façon négligeable, de la tradition technique aussi).

Relativement aux mobiles d'action, les idées de morale, d'honneur, assurées par la tradition familiale, ont une influence très grande. Sous cette influence, l'individu se sent entraîné à être actif et probe par respect de l'honneur de son nom, par désir de continuer l'œuvre matérielle ou morale de ses devanciers.

Pour chacun, quel qu'il soit, artisan ou membre des élites directrices, la tradition familiale, et les devoirs qu'elle impose, agissent bien fortement sur la sensibilité, aussi longtemps que l'institution familiale est respectée.

C'est une erreur de dire que les plus modestes « n'ont pas d'ancêtres ». Assurément, au sein d'une moindre aisance, il leur est plus difficile de conserver les éléments matériels du souvenir. Mais il suffit de voir combien, dans une famille de paysans ou de bons ouvriers le souvenir des « anciens » reste vivace, combien il est bienfaisant pour diriger les descendants vers une activité ordonnée et saine, — et l'on sait alors que tous, même les plus humbles, ont des ancêtres.

Ceux qui peuvent connaître en détail l'histoire de leur famille y trouvent un profond enseignement. C'est l'histoire de la race même dont ils sont issus. Longue suite d'efforts patients, erreurs même, plus tard comprises, preuves de force, preuves de faiblesse de leurs prédécesseurs, leur apprennent à se bien connaître eux-mêmes, puis exercent sur leur âme une emprise, source de force pour l'action. Naturellement la tradition familiale, comme toute tradition, ne se conçoit que vivante et implique continuation. L'individu se sent un chaînon dans une série d'êtres humains. Il est préparé à comprendre qu'il doit tenir convenablement son rôle, là d'abord, puis dans l'humanité tout entière. Il saisit alors mieux le concept humain de la vie.

— Enfin la famille est nécessaire au maintien et développement de la race. Or un des principaux mobiles de la procréation volontaire est le sentiment familial. Supprimer ou affaiblir la famille est donc de nature à restreindre la procréation volontaire et à amener le dépérissement de la race.

L'association corporative. — La patrie. — Ce que nous venons de dire de la famille, accroissement de l'intérêt privé, jonction de celui-ci avec l'affectivité altruiste, traditionalisme vivant et compréhensif envisagé surtout au point de vue moral, peut se redire de l'*association corporative ou professionnelle* bien constituée et de la *patrie*, grande et petite.

Solidarité et honneur professionnels, solidarité et honneur nationaux, viennent avec la propriété et la famille développer les mêmes qualités, renforcer et étendre encore les mobiles de l'action, les rendre de plus en plus organiques, parce que de plus en plus humains.

— A cela les esprits faux ou pervers qui préconisent l'individualisme dogmatique ou divinisation du moi, objectent que ce qu'on développe par les institutions précédentes, ce ne sont pas

les idées d'humanité, ce sont divers particularismes : particularisme propriétaire, particularisme familial, particularisme professionnel, parcularisme national.

Particularismes assurément, mais de plus en plus vastes. Tous, peu à peu, tirent l'individu de lui-même. Ce n'est pas une petite affaire. L'égoïsme, spontanément prépondérant, ne se discipline pas sans effort ni préparation. Les institutions considérées apprennent à l'individu à participer à des ensembles progressivement plus étendus. Avec la nation, il n'y a plus que quelques pas à faire pour atteindre à la compréhension de toute l'humanité. Si jamais l'humanité arrive à s'unir tout entière en un travail commun — ce qui paraît douteux d'ailleurs et en tout cas lointain — ce sera par une fédération des nations, non par la disparition de celles-ci comme le croient des esprits faibles. Hâtons-nous d'ajouter qu'une telle fédération des nations, actuellement prétexte à facile parlage et amusette populaire agitée par les exploiteurs de gogos, exige, comme toute organisation, des bases positives (communauté d'intérêts, chef, force publique) et que ces bases ne paraissent pas accessibles, pour le moment du moins, d'où l'improbabilité d'une édification, efficace et durable, de ce côté.

La nation reste, et restera longtemps sans doute, la plus étendue des organisations humaines.

Cela n'empêche pas les évolutionnistes sociaux de prétendre de leur coté que les institutions ici considérées rappellent seulement le chemin parcouru pour élever les hommes au concept général d'humanité. L'évolution aidant, le but est atteint, les intermédiaires autrefois nécessaires doivent disparaître, les hommes sont assez « évolués » maintenant pour s'en passer. — Le malheur est qu'il n'y a pas d'évolution humaine dans les époques historiques. En détruisant les degrés du temple humain, on fait crouler tout l'édifice.

Du moment qu'il n'y a pas d'évolution, que les hommes restent ce qu'ils ont toujours été, des êtres à instincts imparfaitement sociaux, individualisme absolu et conception humaine sont contradictoires. L'individualisme antifamilial, anticorporatif, antinational détruit tout ce qui rattachait l'individu à la conception humaine. L'individu reste isolé devant la foule immense et grouillante des hommes. On lui dit que ce sont des frères. Admettons qu'il ne demande pas mieux que de le croire. Il cherche alors dans cette foule sur qui il pourra porter une affection précise, avec qui il pourra lier intérêt. On ne lui permet pas de telles distinctions. Il doit conserver ses sentiments pour l'immense masse inorganique et vague des millions d'êtres aux caractères et aux intérêts divers, ensemble conçu

et aimé abstraitement. Et cela, on le demande, non de puissants cerveaux seulement, habitués aux représentations abstraites, mais de tous les hommes quelconques, de ceux dont l'imagination représentative est faible, de ceux dont l'intelligence est médiocre, n'importe. Alors, un sentiment aussi abstrait, qui doit aller se perdre en une pareille masse a bientôt fait de s'étioler et disparaître. Mais ce qui reste et ne s'affaiblit pas, c'est l'égoïsme. L'individu, seul, isolé par force devant la foule humaine à quoi rien de prochain ni de précis ne le rattache, qui n'éprouve pour elle qu'un vague sentiment de similitude dans l'espèce, aisément contre-balancé par la concurrence vitale non réglée, sent son égoïsme croître terriblement, férocement.

Il n'y a plus certes de particularisme propriétaire, familial, professionnel, national. Mais il y a le *particularisme individuel* que rien ne tempère, ne limite ni n'oriente.

Si l'on arrive en même temps à étouffer l'intelligence, à faire de l'individu un parfait impulsif, il devient égoïste absolu, donc direct et brutal, c'est-à-dire anarchiste parfait. Voilà bien ce que demandaient les théoriciens « philanthropes » pour diverses raisons, tantôt électorales, tantôt de haine négatrice irréfléchie et bestiale, tantôt de simple stupidité.

Alors, selon le cas, apparaissent les sentiments allant de la « rosserie » ou de l'égoïsme hypocrite, également chers aux démocraties individualistes, jusqu'à la férocité sans bornes des populations plus ou moins anarchisées, comme actuellement en Russie.

— En résumé, la nature des hommes et celle des choses sont ainsi faites qu'il n'y a, aux actions, de mobile régulièrement humain qu'en une humanité organisée et fondée par suite sur les institutions que nous venons de dire, bases premières de la vie sociale.

C'est par elles que se renforce et s'oriente utilement la sensibilité individuelle. C'est par elles aussi que l'individu trouve la joie de vivre, en comprenant le but de son existence, au lieu de s'enfoncer dans le sombre ennui de l'être conscient que rien ne rattache au reste du monde, et qui n'a que faire de sa vie, sauf de mener une existence tout animale.

L'institution religieuse. — Si l'on considère l'institution religieuse, et spécialement catholique, en tant que fait positif, et si l'on se rappelle ce que nous avons dit de la force particulière de la morale religieuse, on comprendra sans peine l'importance attribuée à elle par Le Play dans la vie sociale.

L'institution religieuse, conçue dans le meilleur esprit, se

montre particulièrement puissante pour renforcer et orienter les meilleurs mobiles d'action.

§ 6. — Organisation de détail des mobiles les plus prochains, ou organisation disciplinaire

Après avoir montré qu'il y a des mobiles généraux et des mobiles plus prochains et plus fortement instinctifs, après avoir exposé les grandes organisations fondamentales de ces mobiles, il nous reste à traiter de l'organisation de détail des mobiles. C'est celle se proposant de soutenir de façon appropriée la volonté d'action, surtout pendant l'acte même, en rendant cette volonté en grande partie instinctive à l'aide de fins très prochaines. D'après ce que nous avons dit, ce sont surtout des mobiles d'intérêt privé qui sont aptes à fournir ces mobiles à la fois spontanément puissants et aisément liables à telle ou telle action de détail.

Les dispositions propres à les susciter et renforcer par des sanctions, récompenses ou punitions, constituent l'*organisation disciplinaire*.

Le mot « discipline » a plusieurs sens. Nous avons dans la présente étude à considérer trois de ces significations : 1° les normes d'esprit et d'activité ; 2° l'organisation disciplinaire ; 3° la discipline d'exécution ou exactitude dans l'exécution des actes prévus.

Nous signalerons plus loin l'énorme importance de la discipline d'exécution. La rendre plus facile et spontanée est le but de l'organisation de détail des mobiles ; de là, le nom d'organisation disciplinaire.

Comme dans toute organisation de mobiles, on assure la réalisation exacte de l'acte réfléchi, réalisation qui pourrait être troublée par des impulsions sensibles momentanées (inertie surtout), à l'aide de dispositions intelligentes entraînant la prédominance d'impulsions sensibles liées à l'exécution exacte de l'acte [1]. On lie donc l'acte à des sanctions dont on suppose

[1] Quoique l'organisation disciplinaire concerne surtout évidemment les travaux collectifs, il serait erroné de croire qu'elle est complètement étrangère aux activités individuelles isolées. Les gens maîtres d'eux et ordonnés dans leurs activités en font un certain usage. Ils posent eux-mêmes certaines récompenses à leur travail. Ainsi un travailleur isolé se dit : si je réussis à faire telle chose avant telle date, je me donnerai tel plaisir ou telle distraction. Et son ardeur *instinctive* au travail s'en trouve accrue. C'est de l'organisation disciplinaire individuelle.

qu'elles sont susceptibles d'émouvoir suffisamment la sensibilité.

— Or il y a d'abord deux manières de lier l'acte aux sanctions disciplinaires. La liaison peut être *automatique*, une fois les dispositions générales premières bien prises, ou bien être constamment *maintenue par voie d'autorité*.

La discipline automatique se trouve chaque fois que l'intérêt prochain de l'exécutant est confondu avec les conséquences de son acte, par la *nature même* des choses, une fois les règles générales d'organisation admises et sans intervention nouvelle de l'autorité pour apprécier l'acte et appliquer les sanctions. Pour mieux faire saisir, prenons un exemple. Le métayer partage avec le propriétaire les récoltes et produits du sol. Cette convention admise et exécutée, on voit que là les sanctions disciplinaires sont tout automatiques. Récompenses et punitions pour le bon ou le mauvais travail surgissent sans aucune intervention d'autorité. — Il en est de même pour le propriétaire en général. La propriété offre à ce point de vue un cas de discipline automatique. Elle constitue d'ailleurs aussi une de ces « autonomies orientées » dont nous parlerons par la suite en traitant de la direction.

La discipline automatique a l'avantage de rendre moins pénible l'organisation disciplinaire et l'autorité dont elle est issue, en rendant cette dernière moins présente. Par contre, elle manque souvent de précision. En outre, elle ne peut être instaurée que dans des cas assez limités. Pour le reste, il faut avoir recours à la discipline maintenue par voie d'autorité appréciant l'acte et appliquant les sanctions.

— Dans toute organisation disciplinaire, mais surtout dans celle maintenue à chaque instant par l'autorité, il y a lieu, d'autre part, de distinguer la discipline agissant par attrait ou *positive*, et celle par crainte, ou *négative*. Dans la première l'individu sait que son activité efficace sera l'objet d'une récompense, c'est-à-dire de l'obtention d'un bien (matériel ou non) désiré par lui. Par l'attrait éprouvé pour ce bien, il y a pour lui attrait aussi dans l'acte, devenu moyen de l'acquérir.

Dans la discipline négative, l'acte souhaité est obtenu par la volonté d'éviter les conséquences (sanctions répressives) de sa non exécution, conséquences provoquant de la répulsion.

Il n'y a pas de doute que la discipline négative ou par crainte est beaucoup moins efficace pour provoquer l'ardeur au travail, que la discipline positive, toutes choses égales et surtout chez les meilleures races civilisées. Avec la discipline positive, l'individu éprouve pour l'acte un peu de l'attrait affectif qu'il ressent pour la récompense en vue. Si la liaison est bien com-

plète entre l'acte et la récompense désirée, l'exécutant ne cherchera pas à ruser dans l'accomplissement du travail. Il agira à l'ordinaire volontiers.

Au contraire, l'inverse se produit en présence de la répulsion envers la punition. Cette répulsion s'étend en partie au travail même. Et si la liaison entre le travail et la sanction n'est pas parfaite, l'individu cherchera tous les moyens pour éviter à la fois la punition et le travail.

Toutefois il faut remarquer que ces distinctions dépendent pour partie du caractère des hommes envisagés. Il y a des différences de peuple à peuple.

Les Allemands appliquaient largement la discipline de la crainte. Selon le principe de Bernhardi en discipline militaire : « il faut que le soldat sente toujours qu'il y a plus de danger derrière que devant. » Même là cependant, il y avait aussi des éléments positifs de discipline, idéals sur la nature desquels nous nous sommes expliqué, possibilité de rapine et récompenses tangibles.

En France la sensibilité est plus utilement émue par l'attrait. C'est surtout la discipline positive qui doit être pratiquée. La discipline répressive est très impatiemment supportée.

Il est donc remarquable que, sous l'influence d'idées philosophiques fausses de devoir impératif, on ait, dans l'armée et, en général, les administrations françaises, surtout pratiqué la discipline répressive. Elle apporte à l'appui des mobiles généraux (patriotisme, morale, etc.) un secours bien plus faible qu'une bonne discipline positive. Celle-ci ne se trouve pourtant là qu'à l'état très restreint, sous forme de récompenses honorifiques et d'avancements forcément exceptionnels et lointains.

Quels que soient les avantages de la discipline positive, il faut cependant observer qu'elle ne peut suffire seule et qu'il faut toujours recourir pour partie aux punitions. Cela tient à ce que la discipline positive concerne surtout les gens les plus intelligents et énergiques. Elle n'atteint guère au contraire les individus peu compréhensifs, ceux doués d'une faible faculté représentative, et par suite ne pouvant à l'avance concevoir suffisamment le plaisir très réel qu'ils auraient ultérieurement par la récompense (tandis que la punition menaçante peut être immédiatement présente à l'esprit), puis les apathiques, enfin les impulsifs à désirs trop variables pour que l'attrait d'une récompense persiste chez eux assez longtemps. Vis-à-vis de ces gens, il est évident que la punition doit être adaptée au caractère et au niveau intellectuel.

Quant à la simple réprimande morale, recommandée par des philosophes modernes, il est clair qu'elle ne peut avoir d'effet

justement sur ceux qui ne sont pas à même de se maîtriser ou de comprendre assez pour agir de façon spontanément disciplinée.

— Reproduisant ici sensiblement les définitions de M. L. M. Gilbreth [1], nous dirons que les caractéristiques de la sanction sont les suivantes : 1° la sanction doit représenter un avantage ou un désavantage sensibles ; — puis elle doit être encore : 2° prédéterminée ; 3° personnelle ; 4° fixe ; 5° assurée ; 6° prompte.

— De façon générale les sanctions disciplinaires (récompenses ou punitions) doivent s'appuyer le plus largement possible sur la sensibilité, mettant en œuvre le plus de mobiles possible et les plus puissants.

Nous avons dit pourquoi l'intérêt personnel jouera ici un rôle prépondérant. L'intérêt personnel s'applique à des biens matériels et immatériels.

Les peuples occidentaux attribuent aux biens matériels une importance très grande. Ces biens joueront donc un grand rôle chez eux dans l'attribution des récompenses (primes au travail, prix en argent, etc.) ou des punitions (amendes).

Mais il y a aussi des sanctions immatérielles, notamment honorifiques ou infamantes, ou la privation de liberté (prison).

En étudiant la discipline d'exécution qui est la raison d'être de l'organisation disciplinaire, nous verrons que la discipline a des *limites* qui se définissent d'après les fins mêmes poursuivies par toute l'organisation.

Sous la réserve de ces limites, et une fois son cadre et ses modalités définies et acceptées, l'organisation disciplinaire ne produit son effet relativement aux mobiles que si elle est *stricte*.

Cela est assez évident puisque sans cela l'incertitude dans les sanctions et dans leur liaison avec l'acte affaiblit l'influence sur les mobiles et facilite l'inexactitude de l'exécution. C'est-à-dire que l'organisation disciplinaire perd sa raison d'être. Elle devient quelque chose de contradictoire ou d'incohérent ou au moins d'inadapté.

Pour que l'organisation disciplinaire produise son effet, il faut que, comme toute organisation, elle soit exactement appliquée. Si certaines de ses dispositions ne paraissent plus acceptables, il faut les réformer, mais non pas les laisser à la fois nominalement maintenues et en fait inappliquées.

En France, depuis un certain nombre d'années, on s'est laissé entraîner à l'énorme erreur soit de ne pas appliquer exactement les punitions prévues, soit de distribuer à tort et à

[1] *Psychology of management* (Sir Isaac Pitman and Sons, Londres), p. 280.

travers les récompenses. Ce sont là des effets de l'impulsivisme doctrinaire, d'un côté, et de la démagogie de l'autre. Ce sont aussi les moyens propres à détruire toute organisation pratique, et même intellectuelle ou morale.

— Quant à l'impossibilité de se passer de sanctions, elle résulte de toute notre étude psychologique. Pour se passer d'organisation disciplinaire, il faudrait aux hommes beaucoup plus de force morale, d'intelligence et de volonté qu'ils n'en ont. Ce n'est pas le cas. L'absence d'évolution ne permet pas de penser que cela change.

Par contre, la force des mobiles généraux, — morale, esthétique, idéals — et celle des traditions et disciplines intellectuelles, jointes à la compréhensivité et à la maîtrise de soi spontanées, permettent de restreindre l'organisation disciplinaire, toutes choses égales.

Mais au total une organisation sans sanction disciplinaire ne fonctionne pas. Il n'y a là qu'anarchie et misère. L'illusion de la possibilité du contraire est pourtant entretenue chez nous. Elle y favorise les conceptions d'un socialisme d'Etat, basé seulement sur la bonne volonté générale. C'est de l'incompréhension.

CHAPITRE IV

DU CHOIX ET DE LA PRÉPARATION DES EXÉCUTANTS
CHOIX. — ÉDUCATION. — SPÉCIALISATION

§. 1. — Choix et spécialisation d'après les qualités spontanées.

L'adéquation des moyens aux fins, qui est toute l'organisation, exige que les divers agents d'exécution aient les qualités physiques, intellectuelles et morales qui les rendent le plus aptes à leur travail.

Tous les hommes ne sont pas pareils par nature. C'est assez évident, d'expérience courante et d'observation plus précise.

C'est pourtant ce que nie l'imbécillité égalitariste. Aussi ses adeptes ne peuvent-ils, sur ce point comme sur d'autres, être de bons organisateurs.

Tous les bons organisateurs se sont au contraire préoccupés de choisir, comme exécutants d'un travail, des gens doués des capacités requises pour le faire (*The right man in the right place*, dit la vieille maxime anglaise).

Mais ces capacités particulières relativement à un travail peuvent être *natives*, ou être *acquises* par éducation, ce que nous verrons ci-après.

A mesure qu'on connaît mieux les différences de capacités natives, les organisateurs y attachent avec raison de plus en plus d'importance.

La bonne organisation générale d'une nation et l'intérêt immédiat des particuliers eux-mêmes exigeraient qu'on pût reconnaître dès l'enfance les capacités dont les individus sont spontanément porteurs. On les orienterait dès lors vers les carrières où leurs talents seraient le mieux utilisés. On est encore fort

loin de cela pour diverses raisons techniques et morales. Au surplus, avec les erreurs toujours possibles, il n'est pas à souhaiter qu'il y ait jamais obligation de ce côté, mais seulement indication et orientation.

Vis-à-vis des adultes, les organisateurs, surtout de travaux industriels, comme Taylor, se sont préoccupés aussi de distinguer les aptitudes spéciales des exécutants. Les chronométrages effectués par Taylor sur le travail des ouvriers avaient, entre autres buts, celui de définir lesdites aptitudes résultant du tempérament et du caractère. Ainsi, dans des activités manuelles, les uns pourront être adaptés à des travaux de force, d'autres à des travaux exigeant surtout de la rapidité, d'autres à ceux réclamant de la minutie et de la précision, etc. Mettre les ouvriers à tort et à travers à des besognes qui ne correspondent pas à leur tempérament, c'est accroître leur fatigue et diminuer la qualité et la quantité du travail effectué. Tant dans l'intérêt de l'ouvrier que de l'employeur et enfin de la nation, il est très important de déterminer les aptitudes spéciales. Taylor insiste avec la plus grande raison sur ce point [1].

On cherche à inventer des appareils permettant de déterminer rigoureusement ces aptitudes [2].

La question est encore relativement très peu avancée. Mais elle est capitale pour l'organisation scientifique des activités manuelles, ainsi que des autres.

§ 2. — L'Éducation.

L'éducation a pour but d'assurer à l'individu les capacités acquises, ou modifications acquises des éléments psychologiques de l'action.

Etant données les grandes possibilités d'acquisition de l'esprit humain et les conséquences en résultant dans les activités, il est inutile d'insister sur l'importance de toute action éducative pour l'efficacité de toutes les activités réfléchies.

Cela est particulièrement à retenir en travail industriel.

[1] Taylor et les tayloriens parlent à ce sujet *d'individualisation* des tâches. Nous préférons le terme *spécialisation* qui nous paraît mieux cadrer avec les idées générales de l'organisation des activités et être par suite plus précis.

[2] Cf. Jules Amar, *Organisation physiologique du travail* et *Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel* (Dunod et Pinat) ; — *Choosing employees by Mental and Physical Tests*, by William F. Kemble, The Engineering Magazine Cy. N. Y.

Selon un mot familier attribué à un grand constructeur américain d'automobiles, *It's better to fit a man than to fire him* (il vaut mieux éduquer un homme que de le jeter dehors). Cette remarque est surtout vraie dans les grandes entreprises ayant une grande variété de travaux et, par suite, de places pour des tempéraments différents,

L'éducation comprend en principe le développement raisonné des facultés physiques et des qualités mentales (surtout mémoire, intelligence, volonté), — la transmission ou tradition de l'acquis intellectuel (technique ou moral) réuni par les générations passées ; c'est ce qui est plus spécialement appelé instruction, — l'acquisition des habitudes les plus favorables. Le plus souvent le même exercice éducatif agit simultanément dans ces diverses catégories.

D'après ce que nous avons dit du finalisme de tout ce qui est ordonné, l'éducation raisonnée est aussi finaliste. Ce finalisme s'applique soit à développer les qualités utiles de façon commune à toutes les activités ; c'est alors l'éducation générale, — soit à développer celles relatives à une activité déterminée, métier ou profession ; c'est l'éducation spéciale, professionnelle et technique.

Comme nous l'avons signalé, ces modifications des éléments psychologiques de l'action sont plus aisées dans le jeune âge. La plasticité des qualités est plus grande. On bâtit alors en quelque sorte aussi en terrain clair ou plus clair. C'est également en agissant à ce moment qu'une plus longue période d'utilité ultérieure est à prévoir.

En raison : 1° de la diversité extrême des activités que les hommes, surtout les modernes, ont à envisager ; 2° des avantages très considérables qu'ils retirent de l'acquis éducatif pour l'efficacité de leur travail ; 3° de la limite restreinte de leurs capacités et des possibilités totales d'acquisition éducative, les hommes sont de plus en plus obligés d'envisager la spécialisation de leur éducation vers des activités déterminées.

C'est en se spécialisant, c'est-à-dire en s'éduquant en vue d'une activité particulière, manuelle ou intellectuelle, que les hommes obtiennent les meilleurs résultats avec le moins de fatigue.

La spécialisation avec division du travail est, rappelons-le, surtout possible dans les activités collectives.

— Dans la présente étude nous n'avons pas en vue le détail des éducations générales et spéciales. Nous ne pouvons que noter les directives générales, selon lesquelles l'éducation assurera la plus grande efficacité aux activités.

Education physique. — L'importance du physique est évidente. C'est le support de l'esprit et le mécanisme premier des réalisations matérielles.

« Etre une nation de bons animaux est la première condition de la prospérité nationale », doit-on reconnaître avec Herbert Spencer.

Ce ne fut pas une des moindres fautes de la pitoyable mentalité qui a régné en France au cours du XIX[e] siècle, d'avoir négligé la capacité physique, vanté même la déchéance corporelle. Sous prétexte que tout le bien humain venait de l'Esprit ou des Idées (avec majuscules) on oubliait, par incohérence mentale, leurs conditions matérielles de vie et d'expression.

L'éducation physique comprend le développement des facultés, spécialement au point de vue force, souplesse et exactitude. Il s'y adjoint les habitudes corporelles, automatismes et réflexes, très importantes dans l'habileté manuelle et en général corporelle.

Naturellement il y a, là comme ailleurs, éducation générale et éducation spéciale en vue d'activité précise, exercice physique ou métier.

L'éducation spéciale professionnelle se donne par la partie manuelle des divers apprentissages.

La culture corporelle générale s'obtient par les exercices physiques appropriés, gymnastiques modernes ou sports [1].

Ce serait une erreur de croire au surplus que les exercices physiques quels qu'ils soient n'ont de valeur que pour le développement des qualités corporelles de force et d'adresse. Ils ont aussi *une très importante influence intellectuelle et morale.*

Ils mettent en contact avec le réel. Cela entraîne aussitôt une propension plus grande au réalisme de la connaissance, à l'équilibre du jugement, à la méthode dans l'action. En outre l'effort corporel requiert l'action de la volonté, source de toute action concrète et ainsi la développe.

La pratique des sports, en particulier, n'est donc pas un passe-temps brutal, comme quelques « intellectuels » attardés ont cherché, et cherchent encore parfois, à le faire croire. Les sports constituent au contraire un très bon moyen de formation de l'intellect et du caractère.

Un sportif est rarement un complet irréaliste, un sophiste purement verbal. Le genre cuistre ne fleurit pas dans les milieux de sports.

[1] Ceux-ci peuvent être considérés comme des exercices corporels rendus plus attrayants par la liaison de l'activité à un but prochain.

Aussi les sports ont-ils contre eux tous les impulsivistes et les dogmatiques, ennemis autrefois déclarés, maintenant plus sournois parce que l'opinion publique est de plus en plus en faveur des sports.

Naturellement la pratique des sports ne peut suffire seule à remonter un courant d'idées fausses aussi vaste que celui sévissant en France. Pourtant il ne semble pas téméraire d'affirmer que si les jeunes générations de Français des élites dirigeantes ont montré, déjà avant la guerre, et surtout dans la guerre, plus de compréhension des réalités et d'énergie que n'en possédaient leurs ancêtres de 1848, du Second Empire et de la défaite, c'est en grande partie à la pratique croissante des sports qu'il le faut attribuer.

— L'influence mentale heureuse que nous venons de reconnaître aux exercices sportifs se retrouve aussi naturellement dans les travaux professionnels, l'exercice des métiers manuels, sous la réserve qu'ils soient bien compris et que des idées courantes fausses ne viennent pas en détruire l'effet.

Education de l'intelligence. — Elle comprend l'acquisition de connaissances techniques et morales, le développement de facultés, et de façon plus secondaire, mais non négligeable, la création d'habitudes.

Le grand principe de toute acquisition de connaissances doit être l'*objectivité*, puisque chaque concept n'a de valeur humaine générale qu'en ce qu'il représente de réel ou de réalisable. Tout enseignement sérieux se propose de faire connaître ce qui *est*, ce qui existe, ou ce qui *peut exister*. Nous avons précédemment signalé que l'enseignement devait, dans l'état actuel des choses, recourir très largement à l'intermédiaire de symboles (langage, écriture, dessins, etc.), plus qu'à l'enseignement direct, mais que cela crée un danger grave d'irréalisme.

On peut en dire autant des descriptions par trop analytiques, par trop schématisées. Assurément les schématisations bien conduites sont nécessaires pour dégager les traits principaux d'un phénomène ou d'un objet. Mais il faut se garder d'en abuser et surtout de s'en servir exclusivement. Sans cela, comme le remarqua H. Poincaré, l'élève a tendance à ne plus voir que les symboles ou les schémas, et non les réalités complexes. Or celles-ci sont les seules choses qu'il rencontrera plus tard dans ses activités. Il ne faut pas que pour lui une force ne soit qu'une flèche d'un dessin ; une roue, un cercle ou une circonférence ; une barre de fer, un solide homogène de qualités définies *à priori*, conformes aux formulaires et sans jamais aucun

défaut ni aucune particularité. Cela conduit à oublier la complexité du réel. Et le réel ne le pardonne pas.

L'enseignement schématique et théorique est utile pour faciliter l'acquisition rapide des connaissances et leur compréhension. Son rôle est d'éclairer la connaissance objective. Mais sans cette dernière, il est un non-sens.

La tendance exagérée à l'enseignement symbolique et schématique était très développée avant la guerre dans les écoles françaises, notamment techniques. Les Américains pratiquaient au contraire un enseignement extrêmement objectif, mais peut-être pas assez scientifique et théorique. Les Allemands paraissaient avoir réalisé un bon mélange d'objectivité et de théorie.

— Les acquisitions de connaissances sont naturellement générales ou spéciales. Elles s'étagent en outre selon leur importance et leur étendue du degré primaire au degré supérieur.

Au degré primaire il faut éviter l'abus fait en France depuis de nombreuses années, des concepts généraux et des connaissances théoriques vagues. Dans un tel enseignement ces notions ne peuvent être que très incomplètes et par suite inexactement comprises.

Assurément l'enseignement primaire doit contenir des éléments convenablement choisis et aisément accessibles, en outre indiscutables, de culture générale. Mais il doit être orienté le plus possible vers les connaissances pratiques, utiles dans la région : 1° parce qu'elles sont directement et prochainement profitables aux élèves considérés ; 2° parce qu'à défaut d'une culture générale très étendue, impossible à donner ici, ce sont les notions pratiques et objectives d'une technique donnée, poussée aussi loin que possible, qui remplacent le mieux la culture générale comme formatrices de l'intelligence et des normes de pensée. C'est par un enseignement de cette sorte qu'on rendra le plus grand service éducatif aux enfants des classes peu fortunées.

Quant aux sujets d'élite se révélant au cours de l'enseignement primaire, une nation bien organisée doit leur assurer le passage dans les écoles supérieures. Les bourses actuelles sont totalement insuffisantes à ce point de vue.

L'enseignement supérieur, destiné à des élites intellectuelles, doit toujours contenir au contraire une assez forte proportion de culture générale, assurant la capacité de compréhension des aspects multiples des choses et une formation adéquate des facultés. Cette culture générale se base le plus avantageusement, ainsi que l'expérience l'a révélé, sur la culture classique faisant connaître les vérités humaines déjà éclaircies par le Monde Ancien et bases premières de la civilisation moderne occidentale.

La culture spéciale doit respecter les principes d'objectivité, d'efficacité et de finalisme en évitant de poursuivre les entassements de connaissances accessoires, inutiles ou peu utiles. Elle doit se limiter à la spécialité afin de la mieux traiter à fond.

— L'éducation des facultés intellectuelles (mémoire, imagination logique) augmente leur puissance. Lorsqu'elle est poursuivie de façon saine et utile, elle a pour conséquence l'amélioration du *jugement*. Le jugement est cette qualité d'exactitude dans les appréciations qui s'obtient par le fonctionnement correct des facultés. Il repose sur l'objectivité de la connaissance, la rigueur des liaisons logiques, la fermeté de la conclusion. Le jugement, tel qu'on le considère ordinairement, est surtout la conclusion instinctive ou intuitive de l'intellect, plus que la conclusion méthodique. Mais il ne faut pas se laisser abuser. Pour être partiellement intuitives ou instinctives, sa rectitude et sa sûreté n'en sont pas moins assurées par la connaissance et la pratique des bonnes méthodes réfléchies de la pensée (tout comme un automatisme corporel ou réflexe sera bon ou mauvais selon qu'il a été bien ou mal préparé par l'entraînement).

Le jugement est *très important*. Il permet de se rendre compte rapidement de la valeur réelle des choses. Edifié sur de bonnes méthodes de pensée, il se développe par l'exercice au contact des réalités diverses.

— Les habitudes intellectuelles servent comme les habitudes corporelles à effectuer plus vite des travaux intellectuels courants. Elles sont très avantageuses à ce titre, mais il faut craindre la routine.

Education de la volonté. — Il s'agit naturellement surtout de la volonté réfléchie. Nous avons assez indiqué la valeur de son rôle pour qu'il soit inutile de dire combien il est important que l'éducation s'attache à développer cette faculté.

Sans volonté, rien d'humain ne se réalise, rien n'est possible.

Sans vouloir, pas d'acte, même pas de préacte de la pensée réfléchie.

Le finalisme de l'éducation qui exige l'objectivité de la connaissance, n'exige pas moins l'accroissement de la volonté. C'est par la volonté que l'instruction devient utile. A quoi sert de connaître, si agir n'est pas soumis, par la volonté réfléchie, aux données de la connaissance ?

— La volonté s'éduque un peu par l'enseignement théorique de sa valeur, beaucoup par l'acte c'est-à-dire l'exercice, enfin aussi par l'exemple.

L'exercice apte à développer la volonté est bien plus l'exercice

physique, acte professionnel ou sportif, que le préacte intellectuel de la pensée.

— La volonté est aidée par l'habitude de vouloir.

— C'est par la volonté enfin, jointe au jugement, que les méthodes apprises ne tournent pas à la routine, et cela grâce à *l'initiative.*

Comme nous l'avons dit à propos de la tradition, toute connaissance humaine est susceptible d'amélioration et de progression. L'éducation, comme en général l'organisation, se trouve placée entre deux pôles d'erreur à éviter également : 1° une fixité, un prédéterminisme exagérés des normes d'action enseignées et des activités apprises, conduisant à un automatisme universel et faisant des hommes quelque chose comme des insectes sociaux ; 2° l'exagération de l'indépendance, ramenant à l'anarchie destructrice de l'acquis accumulé par l'intelligence.

Il faut donc tâcher de développer, en même temps que la connaissance de meilleures normes d'action, aussi le jugement réaliste et la volonté. Par l'union de ces éléments s'évite à la fois l'anarchie et, d'autre part, la routine qui est une forme de l'incompréhension, de la paresse et du manque de confiance en soi. L'accroissement du jugement et de la volonté, laquelle implique la confiance en soi, développe utilement la faculté d'initiative.

Les sociétés humaines, basées surtout sur l'intelligence, et non sur l'instinct mécanique comme les sociétés animales, ont besoin d'un mélange d'organisation préétablie, puis d'invention, d'initiative, assurant les développements, progressions et adaptations nécessaires. La volonté intelligente sait agir indépendamment ou obéir selon l'à-propos.

De façon très générale, les *moyens* dont dispose l'éducation consistent, en ce qui concerne les connaissances, dans l'exposé de celles-ci répété autant que de besoin, — puis, pour le développement des facultés, ainsi que l'acquisition des habitudes, qu'il s'agisse d'éducation physique, intellectuelle ou de la volonté, dans la répétition de l'exercice adéquat. En particulier la volonté, si importante, se développe en menant un genre de vie qui y fasse fréquemment appel.

Le but général de l'éducation doit être d'obtenir un certain équilibre des facultés avec spécialisation.

L'éducation doit être adaptée au tempérament du peuple auquel elle est appliquée afin de contrebalancer les penchants nuisibles et de favoriser les bons.

L'éducation française. — Le distingué Georges Hersent, homme d'action et d'expérience a, entre autres, particulièrement insisté depuis la guerre pour la réforme de l'éducation nationale [1].

L'éducation française présente en effet de graves défauts. Ils se résument ainsi :

Elle est restée a peu près fermée à la compréhension de l'importance énorme des qualités physiques, du jugement et de la volonté. Elle n'a dès lors point cherché leur développement.

Elle s'est confinée dans le domaine étroit de la science abstraite, domaine nécessairement stérile si on néglige d'y apporter les qualités précédentes et qui, même avec l'appui de ces qualités, doit être complété par les connaissances pratiques.

Puis, aggravant encore son erreur, elle s'est basée sur une métaphysique sans valeur pour faire, avec les connaissances abstraites cultivées par elle, quelque chose d'aprioriste ou d'impulsiviste sans plus aucun lien assuré avec le réel.

Un tel enseignement doit aboutir nécessairement au pur verbalisme. C'est uniquement un entraînement à la logomachie, excellent pour le candidat politicien, mais sans utilité pour les honnêtes gens.

Il faut toute la puissance intellectuelle et tout le bon sens natifs de la race française pour avoir partiellement résisté à pareil traitement. Mais il n'est que temps de revenir à l'enseignement positif et fécond, le seul vraiment humain.

§ 3. — Spécialisation générale

L'utilisation des différences de capacité, à la fois *naturelles ou acquises par éducation*, permet la spécialisation complète des exécutants dans des tâches déterminées qu'ils exécutent plus vite et mieux que s'ils n'étaient pas spécialisés.

La spécialisation des agents d'exécution des travaux est donc réclamée par les principes d'efficacité et de rendement, bases de l'organisation, pour les causes résumées suivantes : 1° L'importance des aptitudes natives ; 2° L'importance des aptitudes acquises ; 3° L'impossibilité, en présence de la diversité extrême des activités envisagées et de la limite des capa-

[1] Cf. *Congrès du Génie civil*, mars 1918, Section VIII. Georges Hersent *La réforme de l'éducation nationale.*

cités humaines et des acquisitions éducatives, de porter les acquisitions éducatives à un haut degré, autrement que de façon spéciale, non universelle.

Les spécialistes constituent ce qu'on appelle les « compétences ».

CHAPITRE V

LA COORDINATION DES ACTIVITÉS. DIRECTION COLLABORATION.

§ 1. — Travail collectif. — Spécialisation et division du travail. — Nécessité d'une direction

L'organisation exige, pour accroître efficacité et rendement, la spécialisation. Or la spécialisation ne se peut pratiquer fort évidemment que par la division du travail au sein d'activités collectives.

Ce sont donc les activités collectives qui sont le plus efficacement organisables. D'après ce que nous avons dit en effet du caractère des activités collectives, celles-ci, rappelons-le, présentent pour l'organisateur les avantages suivants : 1° La réunion d'une force totale plus grande ; 2° le bénéfice répandu à tous de la tradition des meilleures méthodes, tradition dans l'espace et le temps, 3° la division du travail, avec pour corollaire la spécialisation des exécutants. — C'est donc des activités collectives qu'il y a lieu de s'occuper principalement en étudiant l'organisation.

Cela ne veut pas dire que le travailleur isolé n'ait rien à retenir des normes générales d'organisation. Bien au contraire. Toute activité est organisable, parce que toute activité est susceptible d'être réfléchie, préparée, et exécutée en conformité des prévisions.

Mais l'infériorité du travail isolé, c'est-à-dire assurant au producteur tout ce dont il a besoin sans échange, fait que ce travail a en pratique complètement disparu des nations modernes. Il s'y trouve encore des producteurs autonomes,

c'est-à-dire régissant eux-mêmes leur travail. Mais ils participent à la division générale du travail au moins par grandes catégories. Ils se joignent aux activités collectives. Ces producteurs autonomes modernes travaillent tous pour échanger à quelque degré leurs produits.

Toutefois, même le producteur autonome devient de plus en plus rare. La raison en est celle-ci, outre la considération du machinisme : le producteur autonome quoique déjà spécialisé ne l'est pas autant que peuvent l'être plusieurs exécutants d'une catégorie de travail déterminée, poursuivie en commun et décomposée en ses éléments. Autrement dit, la division et la spécialisation du travail ne s'arrêtent plus à la division par sortes de travaux, mais elle pénètre dans l'exécution élémentaire d'un même travail. Le travail en commun devient donc de plus en plus la forme générale du travail en raison de ses avantages et des possibilités qu'assure son organisation scientifique.

Cet accroissement de spécialisation est suscité : 1° par la diversité et la complexité de plus en plus grandes des activités (tandis que les capacités mentales natives des hommes restent pareilles, d'où la nécessité d'une spécialisation de plus en plus étroite) ; 2° la meilleure compréhension des conséquences de la spécialisation et son utilisation toujours plus complète par la concurrence, par suite son extension rapide.

A cela s'ajoute le machinisme. En dehors des spécialisations qui se rapportent à lui-même, il est dans son état actuel une cause de concentration des activités. Celles-ci ont ainsi une raison de plus d'être pratiquées collectivement.

Ces activités collectives, mais différenciées et spécialisées peuvent-elles s'exécuter spontanément, sans organe particulier de direction, c'est-à-dire de répartition et de coordination des tâches, comme paraissent s'effectuer celles des insectes sociaux par exemple ?

Pour les hommes, c'est tout à fait impossible. Nous avons dit que leurs activités sont si peu instinctives que le côté instinctif est pour elles négligeable ici. Elles sont surtout réfléchies d'une façon ou d'une autre.

Ces activités réfléchies et très différenciées et spécialisées pourront-elles alors s'effectuer, de façon satisfaisante, par la seule concordance spontanée des décisions prises individuellement par les exécutants ?

En aucune façon. Il faudrait pour cela que les humains aient une puissance intellectuelle extrêmement plus grande que celle à leur disposition, puissance leur permettant de saisir à chaque

moment tout le mécanisme des activités communes et en même temps d'en assurer le fonctionnement. S'il en était ainsi ils n'auraient alors pas besoin de se spécialiser, au moins intellectuellement. — Enfin il faudrait encore qu'ils fussent tous du même avis sur chaque question soulevée par l'activité commune.

En fait, surtout les exécutants spécialisés, effectuant des tâches divisées en vue des fins d'ensemble, ne peuvent être laissés à eux-mêmes et à leurs décisions spontanées, sous peine d'inextricable confusion et de perte immédiate de tous les avantages de la division du travail.

Tout travail collectif comprend un travail minutieux et précis de coordination des activités élémentaires, assurant leur convergence, avec maximum d'efficacité et de rendement, vers le but commun.

C'est-à-dire que tout travail en commun doit être *dirigé*.

La direction est la clef de voûte de l'organisation. C'est elle qui assure, une fois les fins déterminées, le choix des exécutants, les dispositions propres à susciter leur activité, la répartition des tâches, la convergence ou coordination des activités. *L'efficacité des activités particulières des exécutants* dépend de la valeur de la direction.

On ne saurait donc apporter trop d'importance à la bonne organisation de cette tâche spéciale de direction.

Il faut remarquer que son importance de fait va croissant dans les temps modernes à mesure que la civilisation technique se développe. Plus en effet la spécialisation et la division des activités augmentent avec les progrès et perfectionnements de la vie moderne, plus le rôle de direction devient étendu et décisif pour l'efficacité des activités. Les activités modernes doivent être toujours plus soigneusement dirigées.

Dire que les activités doivent être dirigées, cela revient à dire que parmi les activités diverses, l'une d'elles, la direction, dont dépendent toutes les autres, sera fournie par des exécutants ne se livrant pas en même temps à autre chose, y consacrant toutes leurs forces. C'est tout au moins de la spécialisation pendant le travail.

Mais comment seront choisis ces exécutants du travail de direction ou *chefs*?

§ 2. — Les agents de direction ou chefs. — Nécessité de leur spécialisation

En vertu du principe même de spécialisation, ce travail de direction doit être confié à qui peut se spécialiser lui-même dans cette tâche. Ce n'est pas seulement le travail qui est spécialisé ; l'exécutant doit encore l'être ici comme ailleurs en ses aptitudes. L'organe de direction est l'un des agents de la réalisation des fins et, à ce titre, il doit comme les autres, en raison des mêmes nécessités, suivre les mêmes règles d'adaptation à son travail. C'est d'autant plus nécessaire : 1° que sa tâche est très particulière ; 2° qu'elle a une importance plus grande, toutes les autres dépendant d'elle.

Nous avons dit qu'il y avait deux bases à la spécialisation, les qualités natives et les qualités acquises.

Selon le genre de direction envisagée, les unes ou les autres auront le plus d'importance, mais plus souvent les secondes.

— Or il faut remarquer, concernant les premières, que le rôle de chef réclame, outre une grande variété de connaissances, un excellent équilibre de facultés, comme nous le montrerons dans un prochain paragraphe. Ces combinaisons de caractères natifs très favorables sont rares. Elles n'appartiennent nécessairement qu'à une minorité.

C'est là une première raison pour réserver le rôle si important de direction à qui est bien doué pour cela,

— De même les caractères acquis par éducation et assurant la compétence ne peuvent eux aussi, par raison de spécialisation, être le fait que de quelques-uns.

— Si on laisse les éléments de ces élites par nature ou acquisition se perdre dans la masse, leur action bienfaisante sera faible ou nulle.

Les conceptions pénétrantes que leurs facultés leur permettent, ne seront pas comprises par la foule en raison de la difficile pénétrabilité des pensées individuelles dont nous parlerons plus loin et aussi justement parce que leurs idées, étant exceptionnellement bonnes, ne sont pas à la portée de tous. Les hommes de talent — à plus forte raison, de génie — ne sont pas compris des masses. Ils peuvent tout au plus être crus ou suivis de confiance. — Si on leur donne le rôle de direction dans les conditions voulues, la supériorité de leur intelligence profite alors à tous. Tous agissent selon les orientations d'une intelli-

gence supérieure, c'est-à-dire comme s'ils avaient une intelligence supérieure eux-mêmes. Les exécutants valent en très grande partie ce que vaut leur chef. De là l'importance du rôle des élites, soit qu'elles dirigent immédiatement, soit comme nous l'avons vu précédemment, qu'elles forgent des disciplines intellectuelles générales.

Il faut bien entendre que les supériorités mentales exceptionnelles ne créent pas un *droit* mystérieux à diriger les autres hommes, mais qu'elles assurent à ces derniers un extrême *avantage* à être dirigés, dans le cadre voulu, par les individualités supérieures. La direction, bien réglée, des meilleurs assure à tous, au profit de tous, la plus grande prospérité par les meilleures méthodes. La direction des médiocres ou des pires n'amène à suivre que les méthodes médiocres ou mauvaises, et conduit à la misère.

Donner la direction à de bons chefs, dans les conditions appropriées, est le plus sûr moyen d'améliorer l'humanité en toutes ses activités. Cela ne peut se faire que dans l'ordre.

— La nécessité de la spécialisation des chefs élimine les grandes foules, les masses, du rôle de direction. Elles ne peuvent présenter ni la spécialisation des qualités natives, ni la compétence satisfaisante.

C'est là une première raison pour ne pas donner le rôle de direction aux masses. Il y en a d'autres que nous allons voir.

— Par contre des assemblées peu nombreuses peuvent présenter, semble-t-il, de bonnes conditions de spécialisation. Mais sont-elles capables de bien jouer le rôle de chef ?

§ 3. — Chef unique ou chef multiple ?

A) *Direction et pensée.* — Le travail de direction est un travail d'intelligence, de pensée. En effet la direction est, venons-nous de dire, la clef de voûte de l'organisation. Mais l'organisation a été définie comme préparation et exécution intelligentes de l'acte. La direction est donc bien intelligence et pensée.

Qu'est exactement le travail de *pensée* ? C'est l'effort volontaire de l'intellect mettant en œuvre toutes ses facultés pour utiliser les connaissances acquises et retenues par la mémoire, les apprécier à l'aide du jugement, préciser à l'aide de la logique, entre les réalités connues, les liaisons existantes, et en prévoir de nouvelles possibles, soit à l'aide encore de la logique aidée de l'imagination, soit, de façon plus limitée, par

intuition, enfin sur la base de toutes les données ainsi réunies et classées, conclure, prendre une décision, c'est-à-dire affirmer, preuves à l'appui, la valeur de tel concept, de telle solution possible.

Le travail de *direction*, c'est tout ce travail de pensée orienté en outre pour prévoir, afin de pourvoir à l'obtention d'une fin ; puis la conclusion intellectuelle obtenue, la décision prise, c'est encore maintenir la même volonté, la même activité cérébrale afin de conduire l'exécution, de s'assurer qu'elle est conforme aux décisions, ou, en présence de l'imprévu, réobtenir, en continuant les mêmes opérations mentales, l'adaptation la meilleure des directions aux fins poursuivies.

Voilà ce que fait un bon cerveau chargé à lui seul d'un rôle de direction.

Mais si au lieu d'un seul cerveau, vous en réunissez plusieurs et si vous leur demandez de *penser et décider en commun*, aurez-vous amélioré ou empiré les conditions de la pensée, de la décision, de la direction ? Les qualités et facultés de chacun s'additionneront-elles ou au contraire se nuiront-elles et contrarieront-elles ? Toutes choses égales, du chef unique ou du chef multiple, c'est-à-dire constitué de plusieurs individus, qui pensera le mieux ?

Pour répondre, étudions les conditions de la pensée en commun et ses diverses conséquences.

B) *Pensée en commun.* — 1° *Délibération et décision.* — Nous venons de dire que la pensée se développe sur les bases que lui donnent les connaissances et les facultés.

La pensée poursuivie en commun aura donc pour bases ce que les participants ont ou peuvent, après discussion, mettre *en commun* de leurs connaissances et facultés.

Quand vous réunissez des gens pour prendre une décision, il se produit ainsi, dans l'ensemble, élimination des valeurs mentales individuelles non communes. C'est-à-dire que le fond de connaissances et de facultés sur lesquelles les hommes assemblés peuvent délibérer, se rétrécit d'autant plus qu'ils sont plus nombreux, malgré les efforts qu'ils font pour l'accroître en se communiquant les uns aux autres les données connues individuellement. Mais ces communications faites au cours des délibérations ne peuvent être que peu de chose auprès de l'ensemble des connaissances de chaque individu.

Nous avons déjà signalé ce fait à propos de la psychologie des foules. Nous avons dit que pour les grandes foules très hétérogènes, c'est-à-dire composées d'éléments très disparates intellectuellement, les conséquences étaient la prédominance de

l'impulsivisme, la discontinuité, l'absence de mémoire ; seules les traditions réintroduisent de l'intelligence et de la continuité dans les foules. C'est dire que les grandes foules ne peuvent faire acte de décision réfléchie. Elles ne peuvent qu'exprimer leur sensibilité. La foule peut bien dire ce qui lui plaît sur le moment, mais non définir de façon réfléchie ce qui lui est bon.

Donc la grande foule se montre définitivement incapable de pensée organisatrice, et par suite directrice.

— Mais ces défauts vont s'atténuant à mesure que la foule est plus homogène, c'est-à-dire moins nombreuse et composée de gens ayant des connaissances et des facultés de même catégorie. Par celles-ci, les bases communes de réflexion reparaissent et s'élargissent.

Jusqu'à quel point, dans une telle assemblée, un travail de pensée en commun est-il possible et comment s'y développe-t-il ? C'est ce qui nous reste à voir.

Pour prendre une décision en commun, l'assemblée doit délibérer.

Il faut éliminer tout de suite le cas où une personnalité jouissant d'une influence prépondérante impose ses vues qui sont acceptées de confiance. Il n'y a pas là délibération proprement dite. Il y a chef unique momentané, dissimulé sous un autre nom,

Lorsqu'il y a vraiment délibération, les opinions s'expriment, appuyées sur les raisons qui les soutiennent.

Il faut noter que l'opinant ne peut donner en réalité toutes les raisons qui l'ont conduit à son opinion. Il lui faudrait pour cela faire un exposé de toutes les connaisances personnelles étant intervenues dans sa décision, puis encore de la partie instinctive ou intuitive de sa pensée, partie dont il n'est pas lui-même clairement conscient et qui n'est pas nettement définissable et traduisible. Or l'intuition joue un rôle appréciable dans les prévisions, surtout lointaines. Et le bon chef doit prévoir.

Même si, par impossible, un tel exposé est fait en entier — et à plus forte raison à prendre l'opinion telle qu'elle est généralement exprimée, — l'exposé de l'opinant n'éveille pas exactement dans les esprits des auditeurs les mêmes idées, les mêmes images que dans l'esprit de l'orateur lui-même. C'est là une nouvelle difficulté.

Elle tient à la *difficile pénétrabilité réciproque des pensées individuelles.* L'illusion courante est que les gens de même langage donnent le même sens aux mêmes mots, aux idées qu'il dénomment de même. Cela est vrai en gros, non dans les particularités. Assurément nous ne voulons pas parler, à la manière

d'amateurs d'exagérations psychologiques, cherchant plus à étonner qu'à trouver le vrai, d'impénétrabilité complète des pensées individuelles, d'incapacité des gens à se communiquer utilement leurs idées personnelles. Mais ce qui est bien vrai, c'est que les mêmes termes, les mêmes explications n'évoquent pas des concepts identiques en tombant dans les intellects de chacun et en y faisant résonner l'écho des expériences personnelles qui sont diverses. Il est donc malaisé aux hommes, même en de longues dissertations, à plus forte raison en de brefs exposés, de se communiquer leurs idées, non pas dans l'ensemble, mais dans les détails et les nuances qui reposent sur l'acquis particulier. Et justement en bonne organisation, pour décider et diriger, il faut avoir compris jusqu'aux détails et aux nuances.

— Une troisième difficulté surgit au moment de réaliser l'accord pour la décision.

Chez celui qui a soumis une idée à l'assemblée, cette idée, s'il l'avait raisonnée convenablement, formait un tout cohérent et logique.

Mais, dans la délibération, elle se trouve en concurrence avec d'autres propositions que, pour simplifier, nous supposons également cohérentes et logiques.

Si l'assemblée adopte en bloc l'une ou l'autre des propositions, cela revient à accepter les décisions d'un seul, c'est à nouveau le cas du chef unique momentané.

Mais cela est rare. Généralement chaque proposition a ses approbateurs et ses adversaires. Pour obtenir l'accord d'une majorité de membres et par suite une décision, on cherche un moyen terme par une combinaison des diverses propositions.

Or, remarquons bien que cette combinaison entre des ensembles qui étaient cohérents seulement dans la pensée de leurs auteurs, est poursuivie par des gens qui n'ont pas vraisemblablement saisi tous les détails et toutes les nuances de ces ensembles. Ils accolent des fragments pris de part et d'autre, non pas tant avec le souci de faire un ensemble logique qu'avec celui de réunir sur l'ensemble final, plus ou moins bien compris, le nombre de voix nécessaire pour amener la décision indispensable.

Finalement l'accord se fait par transactions et compromis entre des esprits qui ne comprennent pas intégralement, ou au moins pas tous intégralement, les propositions faites telles que conçues par les proposants. Et cet accord se fait sur un moyen terme qui peut paraître à chacun contenir des fautes logiques, être non parfaitement cohérent, conforme à ce qu'il concevrait lui-même. Mais chacun rejette les insuffisances sur le voisin et

sur la nécessité de s'entendre. En sorte que la décision prise en dernier lieu peut n'être estimée tout à fait bonne par personne, mais être acceptée faute de meilleur terrain d'accord.

Le résultat terminal est une décision contenant plus ou moins d'incohérence et qui, devant l'inexorable réalité, toujours rigoureusement logique et cohérente, conduira suivant le cas à du passable, du médiocre ou du mauvais, jamais du très bon.

Un exemple frappant de la qualité des décisions d'assemblée est donné par les lois que vote le Parlement français.

Le parlementaire déposant le projet de loi s'est généralement efforcé d'en faire un ensemble logique, au moins autant que le lui permet l'incompétence moyenne des gens de sa caste. Vient la discussion. Les amendements pleuvent. Article par article, on cherche l'accord entre les unités délibérantes, non concordantes en pensée, et non toujours les mêmes au hasard des présences, d'un jour à l'autre. Un article exprime un de ces accords, c'est-à-dire une formule de combinaison entre les opinions de tout ou partie des unités délibérantes; un autre, une autre combinaison. Chaque article, c'est-à-dire chaque accord, est pensé en gros, vaguement, par la majorité correspondante. L'ensemble n'est plus pensé (logiquement relié) par personne.

D'où, au total, une manière d'habit d'Arlequin, un mélange disparate dont il y aurait peu ou point à tirer, si le Conseil d'Etat ne confiait à un rapporteur le soin d'y mettre de l'ordre et de la cohésion. Tâche difficile et qui reste forcément très incomplète.

Les défauts des décisions prises en assemblée sont particulièrement marqués dans les décisions parlementaires. Il s'agit là, en effet, d'une assemblée déjà très hétérogène. Mais ils se retrouvent dans toutes les autres assemblées. Ils s'atténuent graduellement à mesure que l'assemblée est plus restreinte et homogène. Pourtant ils existent toujours parce que les mêmes causes, même atténuées, subsistent. Elles ne disparaissent que si le travail de pensée est parfaitement un, et cela n'a lieu que pour la pensée menée par un seul cerveau et de bonne qualité.

Ajoutons à cela que le délicat travail de la pensée ne se poursuit pas aisément pour chaque individu au sein d'une assemblée et des perturbations psychologiques qu'elle entraîne, mais bien dans la méditation et la réflexion.

Ce que nous venons de dire de la délibération en assemblée ne doit pas être confondu avec ce qui se passe dans la *collaboration* avec un chef unique.

Assurément celui qui fait au chef un exposé de renseignements ou d'idées a encore à vaincre la difficile pénétrabilité des

pensées. Mais il n'y a que deux termes à l'équation, lui et le chef. Le conseiller choisit ses développements de façon à exprimer ce qu'il éprouve et à éveiller dans l'esprit (sensibilité, mémoire, logique, imagination) du chef les mêmes concepts. C'est le cas le plus simple du problème de la transmission d'idées par le langage. Le conseiller peut sans trop de peine établir son exposé pour assurer le maximum de compréhension réciproque. Si le chef connaît bien ce dont on lui parle, les divergences de nuances peuvent arriver à être négligeables. S'il est prudent, il s'assure par les mesures appropriées qu'il a bien compris.

En tout cas la décision revient, et c'est le point important, au chef seul. Sa décision reste un tout cohérent sur la base de ses connaissances, enrichies des avis recueillis. A l'ensemble des données, le bon chef applique sa pensée pour le bien saisir dans toute son étendue et ses particularités, vérifier et apprécier la valeur des éléments, juger le bon et le mauvais, amalgamer le tout et conclure en une décision, cette fois cohérente.

2° *Facilité et promptitude de décision.* — Outre la valeur intrinsèque de la décision, le chef multiple montre une nouvelle infériorité sur le chef unique relativement à la facilité et à la promptitude avec lesquelles il est susceptible de se décider.

D'abord déjà, toute assemblée doit évidemment se réunir avant de délibérer. Et c'est une première perte de temps d'autant plus grande que l'assemblée est composée de membres plus nombreux et dispersés.

Puis, il lui faut beaucoup plus de temps pour penser ou pour essayer de penser. Cela tient au caractère que nous venons de reconnaître à la délibération. Cela sera d'autant plus marqué qu'on voudra délibérer plus sérieusement et que l'assemblée sera plus nombreuse et hétérogène.

En effet les non-concordances intellectuelles entre les délibérants obligent à de nombreuses explications pour essayer de les atténuer et arriver à l'accord. Tandis que le conseiller du chef unique n'avait à établir la communication qu'entre sa pensée et celle d'une seule personne, l'orateur opinant dans une assemblée s'adresse à un grand nombre. S'il veut faire passer ses idées, toutes ses idées, avec tous leurs détails, dans ces esprits divers, il lui faut étendre énormément ses explications. Et cela, naturellement, d'autant plus que les auditeurs sont plus nombreux et disparates. Puis cela recommence d'autant plus de fois qu'il y a plus de gens pour donner leur avis ou pour réclamer des éclaircissements.

Ceci pour une discussion menée très objectivement. Mais il faut ajouter à ces raisons, le plaisir de pérorer devant un auditoire,

plaisir augmentant à mesure que cet auditoire est plus vaste.

De là les interminables discussions et palabres de toute assemblée ou de tout comité.

« Si tu ne veux rien faire, nomme une commission » — est une parole qu'on attribue à Bismarck. L'expérience du moins confirme sans cesse cette façon de voir.

— Quant aux grandes foules hétérogènes, elles sont au contraire souvent ultra-expéditives dans leurs décisions. C'est que chez elles il n'y a plus de raisonnement, même médiocre, ni d'effort pour y atteindre. L'impulsivité est immédiate. Mais gare l'erreur et le désastre !

Le chef unique présente dans la décision réfléchie, les conditions de rapidité maxima à quoi peuvent atteindre ses facultés personnelles. Rien en effet ne le trouble pour penser et décider correctement. S'il prend conseil avant d'agir, la communication des idées se fait, avons-nous dit dans les meilleures conditions de simplification et par suite de vitesse.

Par nature le chef multiple *délibère* sans cesse pour essayer de se comprendre lui-même, dans le présent, dans ses décisions antérieures — pour le plaisir aussi. Le chef unique, lui, s'il est bon, *agit* sans retard.

3° *Mémoire. — Continuité.* — Si graves que soient les précédents défauts des assemblées affectées au rôle de direction, le pire est encore leur absence de mémoire, de continuité, de volonté soutenue dans l'action.

La continuité est une des qualités les plus nécessaires de la direction. Elle s'appuie sur la mémoire de tous les détails et sur la volonté.

Elle est nécessaire parce que tout travail humain doit se maintenir pendant beaucoup de temps pour atteindre son but, toute entreprise exige des efforts patients et persistants pour se développer avec succès.

Il faut donc maintenir soigneusement la convergence des efforts successifs. Si, en particulier, ceux-ci, après avoir été dirigés dans un sens, changent tout d'un coup d'orientation avant que le but ne soit atteint, tout ou partie du travail premièrement dépensé est perdu. D'où un gaspillage d'efforts, de temps, et de biens, avec comme effet terminal parfois l'insuccès, ou au moins un succès beaucoup plus tardif et plus douteux. Cela est contraire aux définitions et à l'esprit de la bonne organisation.

— Or, lorsqu'un projet pensé et dirigé par un seul en ses formes d'exécution, est en cours de réalisation, tout l'ensemble

qu'il représente, est, si son auteur est capable, un tout harmonieux et cohérent, et s'appuie dans son esprit sur tous les éléments utilisables de son savoir. Au cours de l'exécution et en présence des incidents de la mise en œuvre, le plan général reste toujours un dans l'esprit du chef. Si des mises au point de détail — voire plus graves — se révèlent nécessaires, elles viennent s'adapter de façon cohérente au reste de l'ensemble, par un nouvel effort de la pensée du chef, c'est-à-dire d'une pensée agissant dans un domaine d'autant plus familier pour elle qu'elle même l'a créé.

Le chef unique garde la mémoire et la compréhension de ses conceptions jusqu'aux détails et aux nuances. Il en peut poursuivre l'exécution de façon unitaire, constante en direction, cohérente dans l'ensemble. C'est-à-dire qu'il a, sauf erreur de conception première, les plus grandes chances d'arriver au but. En tout cas, toutes choses égales, il réunit les qualités indispensables pour assurer l'unité et la convergence, éviter le gaspillage, le mauvais rendement et l'insuccès par incohérence.

Avec le chef multiple les choses se passent tout autrement. Pour le mieux comprendre, notons ce qui arrive déjà quand un chef unique succède à un autre chef unique.

En tel cas, en effet, il y a toujours un appréciable et parfois grand flottement, même lorsque le second chef reprend les projets du premier, et voulût-il le plus sincèrement du monde les exécuter exactement et dans le même esprit que son prédécesseur. Nous retrouvons ici la difficile pénétrabilité des pensées individuelles. Il est malaisé au second chef, utilisant toutes ses connaissances et facultés, de saisir et concevoir identiquement ce que le premier avait élaboré aussi avec l'aide de toutes ses connaissances et facultés. Avec celles-ci, celles du successeur ne sont jamais complètement concordantes.

Il y a là un inconvénient inévitable, d'ailleurs en grande partie pallié lorsque les deux chefs connaissent bien leur métier spécial.

A cela il faut ajouter que le plus souvent le second chef ne reprend pas entièrement à son compte les vues et projets du premier. Il y substitue les siens, mais après un travail d'adaptation et de liaison s'il est sérieux.

— Pour le chef multiple le flottement inévitable dans la transmission des pouvoirs d'un chef à un autre, au lieu d'être le fait exceptionnel, devient le fait constant.

Suivons en effet les développements de sa direction.

Le voilà qui par une première tentative de raisonnement collectif s'est efforcé d'arriver à une décision, résultant d'un ac-

cord, ou amalgame d'éléments non rigoureusement cohérents, obtenus en ne retenant que les points communs dans les vues de tous les opinants.

Mais d'abord ceux-ci, en votant et décidant la même chose, n'étaient pas sûrs de la concevoir de même, d'après ce que nous avons dit. L'exécution, en précisant la signification pratique finalement donnée, peut réserver des surprises à certains, surprises capables de modifier la majorité. Premier élément d'incohérence.

Un second provient de ce que le chef multiple, par cela même qu'il est multiple, est très rarement identique à lui-même, soit du fait que les présences ne soient pas les mêmes d'une délibération à l'autre, soit par les renouvellements d'autant plus fréquents que ses membres sont plus nombreux. — Dès lors, l'accord de volontés réalisé dans une délibération ne se reproduit pas nécessairement dans une autre délibération.

Aussi, à mesure que le temps passe et les délibérations se succèdent, le chef multiple est de moins en moins sûr de comprendre intégralement les accords acceptés dans des délibérations passées. C'est toujours le même chef, et il ne se comprend plus parfaitement dans le passé. Il y a partielle impénétrabilité des propres décisions du chef multiple pour ce chef lui-même. Il n'a pas, il ne peut avoir la mémoire intégrale de ses décisions. Par suite la direction des décisions successives, forcément mal liées, varie aussi souvent que les combinaisons de composants du chef multiple. Cela se produit à très courtes échéances, d'où incohérences, troubles perpétuels, désordre dans l'action.

D'erreurs passées enfin, le chef multiple ne peut tirer qu'un faible et partiel renseignement pour ces mêmes raisons.

C'est pourquoi les décisions du Parlement sont en France si souvent contradictoires. C'est un cas prononcé de la faiblesse mentale des chefs multiples et hétérogènes.

Les inconvénients s'atténuent, sans disparaître, à mesure que l'assemblée est plus restreinte et homogène.

4° *Responsabilité.* — Enfin, pour des raisons que nous exposerons bientôt, il est indispensable que le chef agisse toujours sous sa complète responsabilité.

La responsabilité est, avec le chef unique, immédiate et entière, moralement et pratiquement, dès qu'on veut bien l'établir.

Elle est faible ou nulle pour le chef multiple.

Moralement et vis-à-vis des tiers chacun des membres du chef multiple rejette sur les autres la faute éventuelle. Il peut

prétendre — et de très bonne foi, et légitimement même, — que son vote exprimait un pis aller, un moyen terme entre sa propre pensée qui était différente et celle des autres. Puis il peut dire encore, et surtout, avoir accepté et voté la décision incriminée parce qu'il la concevait, sur les explications données, de façon bien différente de l'exécution réalisée en pratique et qu'il n'a pas personnellement dirigée.

Si l'on veut quand même maintenir ici une responsabilité matérielle avec sanctions, il faut éliminer le vote secret, le plus sincère. Même ainsi, les sanctions collectives sont en fait d'autant plus difficiles à appliquer et rares que l'assemblée incriminée est plus nombreuse.

L'expérience montre que la responsabilité collective est possible jusqu'à un certain point pour des chefs multiples de petite étendue et surtout dans le domaine commercial (conseils d'administration des sociétés anonymes, par exemple). Cela même disparaît en fait pour les assemblées politiques, surtout nationales.

C) *Caractères généraux des assemblées et leur rôle dans la direction. — Supériorité du chef unique.* — Au total tous les défauts que nous venons de signaler chez les assemblées agissant comme chefs multiples, vont en croissant à mesure qu'elles sont : 1° plus nombreuses ; 2° plus hétérogènes, c'est-à-dire qu'elles se rapprochent plus du type foule. Inversement ils vont diminuant quand elles sont de plus en plus restreintes et homogènes (facultés intellectuelles concordantes), c'est-à-dire se rapprochent de plus en plus du type chef unique.

Cela est tellement vrai qu'une assemblée nombreuse et hétérogène, le Parlement français, sentant, plus instinctivement que de façon réfléchie, son incapacité et son incohérence, cherche à en sortir justement en faisant exécuter son travail par ses « commissions », c'est-à-dire par des assemblées plus petites et moins hétérogènes. Puis, dans celles-ci, l'autorité est réduite encore en fait à un ou deux hommes, le rapporteur ou le président. Tout aussitôt les commissions sont un peu moins incapables que le Parlement. C'est un palliatif insuffisant, mais vérifiant du moins ce que nous exposons.

On comprendra aussi pourquoi des assemblées, surtout restreintes et homogènes, composées de techniciens de même catégorie raisonnant sur leur spécialité, arrivent à des résultats beaucoup plus satisfaisants que les assemblées nombreuses et hétérogènes. Tel est le cas des assemblées corporatives, des chambres de commerce, etc. [1].

[1] Dans l'histoire ce sont des assemblées aristocratiques, c'est-à-dire aussi

Même pour de telles assemblées, la gêne à effectuer un travail véritable de pensée se maintient Lorsqu'un travail exigeant de la réflexion, de la cohésion est accompli dans leur sein, c'est par une individualité isolée, rapporteur ou président. Et son œuvre aura d'autant plus de chances de rester cohérente qu'elle sera acceptée en bloc, après examen ou de confiance.

Ce que les assemblées peuvent apporter à la direction, leur rôle utile, c'est la *réunion de renseignements et d'avis divers* fournis par des *compétences* (sans cela ils sont généralement sans valeur), l'apport d'éléments de pensée et de travail, de *documentation*.

* * *

Mais chaque fois que tous ces matériaux doivent être repris pour constituer un ensemble coordonné, unitaire, chaque fois qu'il faut, non réunir, mais *édifier*, ce ne sont plus les assemblées, même les meilleures qui sont adaptées à cette tâche, c'est la pensée individuelle.

Les bonnes assemblées sont utiles comme *conseillères*, comme *collaboratrices*. Elles ne doivent pas avoir la *décision*. Celle-ci est le fait du chef unique.

Ce n'est pas qu'il faille supposer à celui-ci des qualités natives ou une compétence meilleure que celle des divers membres de l'assemblée. Nullement. Les considérations précédentes dégagent sa supériorité, à égalité de compétence et de dons naturels, *et même encore dans certaines limites d'infériorité de sa part*. Elles sont donc, au moins en cas d'égalité de talent, tout à fait générales.

Les talents des membres d'une assemblée délibérante et dirigeante se gênent, se nuisent, s'amoindrissent les uns les autres beaucoup plus qu'ils ne s'aident et se renforcent. Le chef unique conserve toute sa valeur personnelle.

Par le seul fait qu'il est *un seul*, le chef unique, pourvu de qualités suffisantes, aura une pensée, des prévisions et des décisions plus ordonnées, plus justes, plus promptes, mieux liées. Il se sentira et sera effectivement plus responsable. Il poursuivra avec plus de ténacité, de compréhension et de continuité les réalisations décidées.

très homogènes (Sénats de Rome, de Venise, etc) qui se sont montrées aptes à gouverner utilement.

— Ce sont on le voit des constatations toutes différentes des illusions du XVIIIe siècle. Alors on pensait que tout le monde avait plus d'esprit que M. de Voltaire ; or c'est tout le contraire.

Les données des sciences et spécialement de la psychologie moderne rendent maintenant à ceux qui veulent s'en donner la peine, plus facile d'apercevoir la valeur prépondérante du chef unique sur le chef multiple. Mais, à toute époque, des esprits pénétrants ont su dégager cette vérité.

Homère disait : « Le commandement de plusieurs n'est pas bon ; qu'il y ait un seul chef ».

Il y a également des textes d'Aristote reconnaissant l'efficacité supérieure du commandement unique.

Shakespeare fait dire à Ulysse s'adressant à Agamemnon :

« Troie serait depuis longtemps prise..... si malheureusement nous n'avions pas laissé péricliter le grand principe d'autorité.

« Aussi nombreuses les tentes des Grecs sur le rivage, aussi nombreuses les factions.

« Si celle du *chef* n'est pas la ruche où toutes les abeilles apportent le butin, quel miel voulez-vous récolter ?.....

« La hiérarchie ? mais elle est la pierre angulaire, la base même de toute société ».

Dans les temps modernes les grands organisateurs proclament les mêmes vérités.

Le président Wilson lui-même qui, mêle des vérités du réalisme américain à sa phraséologie humanitaire, disait autrefois déjà qu'en toute affaire, gouvernement d'Etat ou commerce des tissus, il faut se fier à quelqu'un pour savoir, en cas d'échec, qui doit être puni [1].

Le général Lyautey, le grand organisateur du Maroc, se déclare en ses méthodes disciple du général Galliéni, qui fut, de son côté, l'organisateur de Madagascar avant d'être un des vainqueurs de la Marne. Voici ce que le général Lyautey disait, en réponse aux toasts qui lui furent portés à l'occasion de la clôture de l'Exposition de Casablanca (3 novembre 1916) :

« Je ne mérite pas tous vos éloges. Ce qui a été accompli depuis trois ans au Maroc, grâce à votre dévoué concours, montre simplement ce que savent faire les Français quand ils sont dirigés par un *chef unique*, ardent à servir son pays, résolu à exécuter un plan mûrement étudié et nettement défini, et quand on veut bien ne pas le troubler dans son exécution ou l'appeler inopinément à d'autres besognes avant qu'il n'ait accompli toute la tâche qu'il s'est proposée » [2].

[1] Voir, Daniel Halévy, *Le Président Wilson*, Payot et Cie.
[2] Cité d'après Victor Cambon, *Notre Avenir*, Payot et Cie, pp. 175-176.

On pourrait multiplier de telles citations [1].

L'histoire est là pour montrer qu'aucune des grandes œuvres humaines n'a été accomplie par les foules. Toutes l'ont été par des chefs ou des élites restreintes et homogènes.

Le plus grave, le plus impressionnant des faits probants, révélant la valeur d'une direction unique, se trouve dans la grande guerre. Gênés à la fois par certaines idées générales fausses et par les diffficultés d'organisation inhérentes à toute coalition, les nations de l'Entente se sont longtemps refusées à soumettre les opérations militaires à un commandement unique. C'était d'autant plus pressant cependant que les ennemis possédaient cet avantage et en tiraient grand parti. Après de longues années passées, à coup de fautes commises et d'hommes sacrifiés, devant le danger le plus impérieusement menaçant, l'utilité du commandement unique a enfin été admise par tous. Il a été réalisé en la personne d'un chef d'incomparable valeur. Tandis que les admirables talents du maréchal Foch fussent restés toujours en partie annulés ou entravés au sein d'un comité, ils ont aussitôt déployé, pour le bien des nations unies, leurs effets bienfaisants dès qu'ils ont été libres d'agir sous leur pleine et unique responsabilité. A partir de l'instauration du commandement unique, les succès ont commencé à être régulièrement pour les nations de l'Entente.

Quelle preuve plus apte à convaincre tous les hésitants peut-on donner de la nécessité de l'unité de direction ?

§ 4. — Les qualités du chef unique

Quelles sont les qualités à rechercher pour avoir un bon chef unique, satisfaisant à la règle d'adaptation et de spécialisation ?

[1] Le démocrate sincère et ardent patriote qu'est l'écrivain Lysis portait un jugement très sensiblement pareil dans les premiers numéros (octobre 1918) de son journal *La Démocratie nouvelle* : « Il faut que la direction émane d'une seule personne... vérité de tous les jours qui vaut pour toutes les entreprises collectives .. aucune ne prospère s'il n'y a de chef assez libre, assez fort, assez durable pour mettre l'empreinte de son esprit sur ses destinées ».

Il est original de constater que Jean Jaurès, grand partisan des décisions en masses, revenait à des vues plus claires quand les intérêts dont il avait la responsabilité étaient en jeu. En 1911, au Congrès de Saint-Quentin, la manière d'organiser la direction du journal du parti était en discussion. Jaurès disait : « Je crois que techniquement, c'est à un directeur politique unique qu'il faut que ce mandat de direction) soit confié... Représentez-vous, citoyens, la chose. Si vous avez un conseil de direction, si la direction politique est formée de plusieurs têtes, il n'y aura en réalité ni efficacité, ni responsabilité. »

Les qualités mentales du chef sont par définition celles de l'organisateur. Ce sont donc les directives de l'esprit d'organisation qu'on retrouve à la base de la définition des qualités du chef.

La première qualité du chef est la *compétence*. Du moment que toute théorie vague est exclue, que le réalisme et l'objectivité sont les bases de la préparation du succès et du succès lui-même, le chef doit savoir ce qui est utile à son rôle, être documenté, c'est-à-dire être compétent. Toute direction est une synthèse d'activités élémentaires. Les notions à connaître dans chaque spécialité directoriale sont par suite nombreuses et diverses. Elles englobent chacune des spécialités élémentaires dirigées. Elles ne peuvent s'apprendre sur le moment.

Ensuite le chef doit être capable de *raisonnement* correct, clair, et de *jugement* précis et pénétrant. Pour cela il est bon qu'il ait acquis, compris et pratiqué les meilleures méthodes de raisonnement, c'est-à-dire les méthodes scientifiques rationnelles-expérimentales que nous avons précédemment exposées. Ou bien, il doit les suivre d'instinct, la meilleure logique étant heureusement souvent spontanée chez les hommes bien équilibrés. Ainsi il saisira exactement les enchaînements.

Il doit en outre posséder par nature et par éducation des capacités à la fois *analytiques* et *synthétiques*. Elles lui permettent de voir analytiquement les divers éléments des complexes dirigés par lui. Il doit les voir tous, avec précision et rigueur, et dans leurs exactes *proportions*. Puis, par synthèse, il doit pouvoir apercevoir les convergences générales et ordonnées vers la fin poursuivie. Le « coup d'œil » du chef sera assuré par ces facultés de mesure analytique et de coordination synthétique.

Il doit être *empiriste rationaliste*, froidement impartial au point de vue intellectuel. Par là il saura se réformer de toute erreur une fois commise et aperçue. Etant en effet chef unique, il en conserve la mémoire. Etant sans apriorisme, il en recherche les causes et les élimine dès que possible.

Il est bon que le chef soit pourvu d'*imagination*. L'imagination créatrice servira surtout aux chefs ayant sans cesse à trouver des combinaisons ou voies nouvelles (chefs militaires, par exemple). Elle servira moins à ceux n'ayant à effectuer que des mises au point ou des applications. Mais tous les chefs ont le plus grand besoin de l'*imagination représentative* ou faculté de *voir*, mentalement déjà, telle qu'elle sera réalisée, l'œuvre en cours d'exécution sous leur direction. De cette façon ils aperçoivent, par la combinaison de l'imagination au jugement et au raisonnement, les conséquences lointaines. Cette faculté de vision

étendue et précise contribue grandement à faire les grands chefs. Elle leur donne en effet une sûreté particulière puisqu'il aperçoivent exactement le point d'arrivée et les voies d'accès des activités en cours vers le terme désiré. Gouverner ou diriger, c'est prévoir, et les chefs doués de cette sorte prévoient avec plus de sûreté.

Enfin, en bon organisateur, le chef doit laisser dominer tout son effort intellectuel par le *finalisme* des activités qu'il dirige.

— Une fois une certaine valeur d'intelligence dépassée, la *volonté* est la plus importante des qualités du chef.

Elle lui assure la *maîtrise de soi* et l'impartialité intellectuelles, par là la *fermeté*, la *rectitude de la pensée.* Puis elle lui permet d'avoir de la *décision*, c'est-à-dire de conclure avec promptitude et fermeté. La décision est une qualité grandement à réclamer d'un chef. Puisqu'il dirige d'autres activités et que celles-ci dépendent de ses déterminations et conclusions, il ne doit évidemment pas laisser les exécutants dans l'incertitude et par suite dans l'inaction qui en résulte.

Au surplus, avoir de la décision cela ne veut pas dire se décider *toujours au plus vite.* Beaucoup croient que la rapidité de la décision doit être sans cesse pratiquée par le chef. Certaines spécialités font un grand appel à la promptitude de décision (chefs militaires particulièrement), mais ce n'est pas constamment nécessaire. En réalité la règle générale est ici comme ailleurs, l'adéquation aux buts. Ici elle s'exprime ainsi : la décision doit intervenir dans *les délais que les réalités réclament.* Il y a des cas où le chef a beaucoup de temps pour se décider. Il est naturel qu'il en profite pour réfléchir plus longuement. S'en priver ne serait que de la précipitation sans avantage compensateur. Par contre la décision doit toujours être prête quand vient l'instant de donner l'ordre. « Réfléchir beaucoup, puis agir vite », disait Colbert.

La volonté donne encore la *ténacité* et le *calme* du chef en présence de déceptions et d'événements ou de fortune contraires [1]. C'est la poursuite des buts à atteindre et dont le chef est responsable, le finalisme, imperturbablement maintenus quoiqu'il advienne.

La volonté est encore extrêmement nécessaire au chef pour *imposer ses décisions* à ses subordonnés. Il ne lui suffit pas de

[1] Ainsi les maréchaux Joffre et Foch se montrèrent de grands chefs déjà par leur calme au milieu d'événements graves, le premier avant la bataille de la Marne, le second entre mars et juillet 1918 notamment. — On se rappelle aussi l'attitude du Sénat romain mettant en vente le champ où campait Hannibal devant Rome.

voir juste, il faut encore qu'il obtienne l'exécution de ses vues. Or l'indépendance est naturelle aux hommes. Et aucune obéissance, même du subordonné le mieux intentionné, n'est obtenue sans effort.

A ce sujet, il y a lieu de remarquer que le chef a plus besoin de volonté que le subordonné. Le chef agit, se décide par lui-même, et doit imposer ses volontés aux autres, les inciter à agir. — Le subordonné, au contraire, et cela d'autant plus que sa tâche aura été plus exactement définie, n'a qu'à se conformer à une volonté extérieure. Toutefois, il lui faut à lui-même aussi beaucoup de volonté pour deux choses : pour agir avec rapidité, pour rester discipliné malgré les impulsions de l'instinct d'indépendance.

La volonté, la maîtrise de soi, sont enfin utiles au chef pour *commander humainement*, comme nous l'allons dire.

La combinaison de bonnes facultés mentales et physiques à de la volonté assure au chef une grande *capacité* (ou puissance) *de travail*. C'est très nécessaire pour lui. Le rôle de chef bien rempli exige une extrême activité déployée dans l'ordre et la maîtrise de soi.

Dans ses rapports avec ses subordonnés, le chef doit montrer encore d'autres qualités.

Il doit d'abord se rappeler que son rôle n'est pas d'agir par lui-même comme exécutant, mais de *faire agir* les autres comme tels.

Pour cela il doit être un bon *appréciateur d'hommes* pour savoir quels seront les meilleurs exécutants de chaque tâche ; un bon *psychologue*, instinctivement ou rationnellement, pour savoir influencer les mobiles d'action, les sentiments, afin de les rendre favorables à l'activité.

Il y a un certain talent personnel du chef consistant à rendre aux subordonnés l'obéissance à ses ordres plus facile, à susciter la conviction dans la valeur de ses commandements. C'est ce que possèdent les « entraîneurs d'hommes ».

Il est souhaitable, afin qu'il soit obéi plus aisément, que le chef possède aussi l'*autorité et le prestige personnels*. Il s'agit là d'un ensemble de qualités assez malaisément définissables et comprenant jusqu'à des qualités physiques, mais reposant cependant surtout sur la valeur intellectuelle et morale éprouvée et la confiance qu'elle inspire.

— Dans ses commandements le chef doit être extrêmement *clair et précis*. L'obéissance n'est pas chose si facile qu'il ne faille la faciliter de toute façon, au moins ne pas la rendre plus malaisée par des ordres peu compréhensibles, insuffisants ou contradic-

toires. En outre, toujours par finalisme, puisque l'ordre n'est donné que pour obtenir une activité déterminée, il faut que cette activité soit bien précisée. Sans cela, celle fournie risque, par malentendu, de n'être point celle prévue.

Dans le Taylorisme on prévoit des ordres écrits et assez minutieux, transmis aux ouvriers. Lorsque la rédaction des ordres écrits est bonne, et que les exécutants sont aptes à les comprendre, ce procédé est grandement à recommander.

Le chef doit le premier être exact, *ponctuel* à donner ses ordres en temps voulu, d'abord pour l'importance de cette attitude vis-à-vis de la tâche entreprise, ensuite pour l'*exemple* donné du bon ordre.

Il doit ne pas se contenter de donner des ordres, mais (par les moyens appropriés) *surveiller attentivement l'exécution* de ses ordres.

— Enfin parce qu'il est, pour les diriger, en rapport constant avec d'autres hommes, et d'autant plus qu'il a autorité sur eux, le chef doit pratiquer les règles reconnues les meilleures des rapports des hommes entre eux, c'est-à-dire qu'il doit être humain, il doit être *moral* (au sens philosophique du mot).

Cela comporte toute une série de corollaires qui se déduisent aisément des divers préceptes moraux. Mais il faut ici particulièrement insister sur la nécessité d'une complète équité. De même toute brutalité est une faute. Le subordonné doit maîtriser ses impulsivités pour obéir, le chef doit en faire autant pour commander humainement.

Toute maladresse du chef de ce côté décourage l'obéissance et appelle la révolte. D'après la définition donnée de la morale, celui qui agit de façon contraire à celle-ci agit de façon anti-organique, propice au désordre. Ce ne peut être un bon chef.

Il ne faut pas oublier, et le chef doit l'oublier moins que tout autre, que le chef dirige non pas pour son bien à lui seul, mais pour le bien de tous.

§. 5. — L'organisation des fonctions de chef

La nature humaine n'est jamais parfaite. Elle ne l'est pas non plus chez les chefs, quel que soit le mode de choix institué.

Tout ce que l'on peut souhaiter, c'est que ce choix soit assez bien réglé pour que les chefs soient pris parmi les meilleures individualités, les mieux spécialisées, par don natif ou surtout éducation. Mais cela n'est qu'une garantie partielle.

L'exercice des fonctions directrices de chef exige donc que des précautions soient prises afin que le chef joue convenablement le rôle qui est sa raison d'être. Il faut organiser les fonctions de chef.

A) *Organisation des mobiles du chef. Responsabilité complète.* — Tout d'abord, à l'activité du chef comme à toutes les autres, pour la susciter et l'orienter, il faut appliquer les règles générales de l'organisation des mobiles.

Nous avons dit qu'il y avait des mobiles égoïstes, altruistes moraux, esthétiques et mystiques.

Or, pour que tous ces mobiles aient leur plein effet, il y a une condition préalable : c'est que le chef soit responsable.

Le chef doit être *toujours complètement RESPONSABLE de sa direction.*

Des chefs irresponsables, comme nous en avons d'innombrables en France, sont autant de non-sens psychologiques et organiques.

La responsabilité est nécessaire déjà pour assurer l'action des mobiles généraux (moraux, esthétiques, etc.). Ceux-ci agiront d'autant mieux que la liaison entre les conséquences des décisions et l'auteur des décisions sera plus indiscutablement établie *pour celui-ci même.* La clarté des situations facilite la notion de responsabilité morale.

Puis l'intérêt personnel, cette force psychique indestructible, doit-être orienté convenablement pour le chef comme pour les autres.

Donner de l'autorité à quelqu'un sans y joindre la responsabilité, accompagnée de sanctions, c'est le soumettre perpétuellement à la tentation d'employer son autorité pour la satisfaction de son intérêt, au lieu de l'affecter uniquement à l'obtention des fins pour lesquelles sa direction a été instituée. Au minimum, cela engendrera l'inertie, la nonchalance, le laisser-aller, fautes d'autant plus difficiles à éviter qu'elles sont moins clairement en opposition avec le devoir moral, quoiqu'y étant parfaitement contraires.

— La liaison entre les actes directoriaux, la responsabilité et les sanctions correspondantes peut-être *automatique.* Il s'agit là d'un cas de l'organisation automatique des mobiles d'intérêt dont il a été parlé en général au sujet de l'organisation disciplinaire. C'est-à-dire que l'intérêt du chef est confondu dans ce cas avec les fins poursuivies. C'est ce qui se passe notamment quand le chef est propriétaire de l'entreprise qu'il dirige. C'est une des raisons rendant avantageux le système propriétiste de production. Il établit à la fois responsabilité entière avec sanc-

tions sévères et automatiques en cas d'erreur, et en outre indépendance, autonomie très étendues, ce qui semblerait à première vue contradictoire. Ce genre de direction à responsabilité automatique constitue ce que nous appellerons l'*autonomie automatiquement orientée.*

En dehors de l'automaticité, la responsabilité effective du chef, avec sanctions en général matérielles ou immatérielles et particulièrement le maintien, l'extension ou la restriction de son pouvoir, peut être assurée par une autorité supérieure. Il est nécessaire que ce pouvoir, soit impartial et objectif lui-même. Cela s'obtient en lui appliquant à lui aussi les règles de l'organisation.

B) *L'autorité du chef doit avoir un cadre bien défini.* — Bien entendu si les hommes acceptent l'autorité d'un chef, c'est seulement en vue de l'obtention d'avantages déterminés, relatifs aux fins de l'organisation dirigée.

Mais c'est aussi toujours sans plaisir qu'ils se soumettent à une autorité extérieure (d'ailleurs inévitable au surplus, puisqu'une anarchie vraie ne peut durer). Cela heurte leurs instincts d'indépendance et d'égalitarisme, manifestations de l'instinct de conservation et parties intégrantes de la nature humaine. Par contre cela satisfait les penchants à la confiance et à l'imitation.

Toutefois lorsque les hommes sont suffisamment intelligents et informés, ils se rendent compte que c'est encore par l'autorité bien réglée du chef qu'ils peuvent obtenir le plus de biens, — liberté, égalité, ou autres biens. En principe les subordonnés abandonnent donc apparemment un peu de leur indépendance et de leurs préférences égalitaires pour obtenir en fait le maximum de liberté et d'égalitarisme compatibles avec les conditions pratiques de réalisation des désirs divers.

Du côté du chef les mêmes instincts primaires qui poussent les hommes à l'indépendance et à l'égalitarisme, peuvent, dans son cas, s'exprimer en goût mal réglé de domination. Le bon chef doit savoir se réfréner sur ce point comme le subordonné doit savoir obéir. Mais il est bon d'aider le chef, comme le subordonné, par l'organisation convenable.

Cela exige que le chef ne possède son autorité que dans les limites concordant très exactement avec les fins diverses dont l'obtention est souhaitée.

L'omnipotence totale est chose barbare, qu'il s'agisse de celle du peuple entier proclamé souverain absolu ou de celle d'un individu. Elle est le fait de brutalités biologiques ou d'illusions

de métaphysique sophistique, non d'organisation humaine intelligente.

Les limites, c'est-à-dire le *cadre*, de l'autorité du chef *se definissent d'après les diverses fins poursuivies*, tenu compte de toutes celles-ci, bien précisées, et des conditions d'action.

A l'intérieur de ce cadre précis, l'autorité du chef ne doit pas être discutée, sans quoi elle n'a plus de sens. Il n'y a plus de chef. Il doit y avoir là obéissance complète, avec collaboration comme nous le dirons incessamment, et sous la responsabilité complète du chef.

En dehors, au contraire, du cadre assigné, l'autorité du chef est *nulle*. Par définition même, étant là sans objet, elle n'a pas de signification. Il n'y a plus ni compétence ni pouvoir.

Pour nous bien faire comprendre, prenons un exemple. L'un des rôles de chef les plus répandus, les plus utiles socialement parlant, est celui du propriétaire et particulièrement du propriétaire exploitant.

Or le propriétaire n'est pas du tout omnipotent. S'il est propriétaire, c'est pour être chef de l'exploitation des biens qui lui sont échus, et exercer sa direction selon un mode d'autonomie et de responsabilité qui, par l'expérience des âges et le raisonnement, a été reconnu le meilleur.

Cela veut donc dire qu'il est chef pour faire fructifier ces biens, chef encore pour diriger les employés qu'il utilise en ce but. Mais il n'est plus chef en aucune manière s'il veut brûler ses constructions, ou maltraiter ceux qui travaillent avec lui. Il y a des lois pour l'empêcher de faire ces diverses choses.

On voit ainsi dans quel cadre il est chef. C'est ce qu'expriment, assez gauchement d'ailleurs, les définitions du droit de propriété, et à vrai dire celle du droit romain mieux encore que celle du Code civil français. Le droit de propriété est selon le droit romain le « Jus utendi et abutendi *quatenus juris ratio patitur* », ce qu'il faut comprendre : autonomie complète du propriétaire dans le cadre qu'imposent les fins générales de l'organisation nationale exprimée par les lois.

Quant à la définition du cadre de l'autorité, elle se fait, venons-nous de dire, d'après les fins poursuivies et les conditions d'action. Mais il faut bien noter ce que cela signifie exactement.

Un chef placé à la tête d'une entreprise spéciale, une entreprise de production économique, par exemple, n'a pas son autorité définie seulement par la fin spéciale, production, qui caractérise son entreprise. Il doit être tenu compte des fins générales de toutes les activités nationales (indépendance maxima, moindre inégalité, morale, etc.). On ne pourra donc, pour obtenir le maximum de production locale, dépasser ce que

réclame l'obtention des autres fins. Il y a un certain équilibre à déterminer entre les divers désirs humains. Nous préciserons d'avantage ce point en traitant, dans des pages prochaines, des limites de la discipline d'exécution. C'est la même question sous un autre aspect.

Au total, le cadre de l'autorité limite l'autorité utile relativement à la fin poursuivie principalement, réserve faite des restrictions également imposées par les autres aspirations humaines.

C) *Collaboration.* — Dans toute organisation, grande ou petite, mais surtout dans les grands complexes, il doit y avoir collaboration entre les subordonnés et le chef.

En effet, le chef ne peut arriver à tout voir des activités qu'il conduit. Il faut que les subordonnés le tiennent au courant des détails qui sont utiles à connaître pour ses décisions.

En outre les subordonnés font des observations et ont des idées qu'il y a intérêt à transmettre au chef afin qu'il voie si elles ne peuvent être utilisées en vue d'accroître l'efficacité des activités [1].

S'il y a donc des commandements allant du chef aux subordonnés, il est nécessaire qu'il y ait en sens inverse collaboration des subordonnés vers le chef. Les divers services d'une bonne organisation reçoivent des ordres de haut en bas et renvoient de bas en haut des renseignements.

Cette collaboration ne doit pas se borner à de simples renseignements de service, mais comprendre la faculté pour le subordonné d'émettre des avis et de communiquer des idées, récompensées lorsqu'elles sont bonnes. Le tout se fait selon un mode et dans des formes prédéterminées afin que la discipline n'en souffre pas.

Alors, outre les avantages qu'en retire la direction, une telle collaboration, avec récompenses pour les idées justes transmises, maintient l'intelligence et l'initiative éveillées chez l'exécutant. Elle évite une mécanisation exagérée des activités subordonnées, mécanisation qui pourrait résulter de la minutie nécessaire des ordres transmis dans une bonne organisation.

Taylor qui, comme conséquence de l'application des principes scientifiques d'organisation, a été conduit à une systématisation extrême des activités industrielles, prévoit formelle-

[1] « Plusieurs hommes coopérant cordialement, même s'ils n'ont rien de remarquable, peuvent faire ce qui serait à peu près impossible à aucun homme fût-il d'une habileté exceptionnelle, s'il travaille seul », disait Taylor (cité d'après: de Fréminville, Rapport sur la *Mise en pratique des nouvelles méthodes de travail*, Congrès du Génie civil, section VIII, p. 83).

ment la collaboration de tous ceux qui participent à la tâche entreprise.

Direction, hiérarchie, et subordination ne veulent donc aucunement dire : autorité d'un homme qui donne des ordres à d'autres qui ne soufflent mot, mais bien, au contraire, autorité d'un homme donnant des ordres qui doivent être exécutés parfaitement, mais sur l'exécution desquels les subordonnés donnent des renseignements et des avis dansles formes réglées.

C'est donc une collaboration raisonnée, ordonnée, hiérarchisée, non confuse à la manière d'une assemblée politique.

Si une telle collaboration n'existe pas, la direction, quelles que soient les qualités du chef, maintient, au moins dans les grands complexes, difficilement le contact avec la réalité et les détails multiples des exécutions. Ce contact perdu, l'erreur ne tarde pas à s'introduire. — L'entreprise perd aussi le bénéfice d'idées heureuses pouvant surgir dans les esprits des exécutants. — Enfin les exécutants effectuent moins bien un travail auquel ils n'ont pas le droit de s'intéresser.

D) *La direction des grands complexes. — Autonomie orientées.* Il faut en organisation se garder de l'erreur d'ignorer les limites des capacités humaines.

Même en ne prenant comme chefs que des gens très bien doués et spécialisés, il leur est impossible de saisir, utilement et dans le détail, des complexes par trop vastes.

Malgré tout son génie, et spécialement son génie d'organisateur, ce fut une faute de la part de Napoléon d'avoir eu tendance à tout régler par lui-même plutôt que de chercher des collaborateurs capables et autonomes en des sphères d'action déterminées, convenablement préparées.

Faute de pouvoir saisir jusqu'aux détails tout l'ensemble des grands complexes, le chef doit déléguer la direction de certaines parties. Lui-même se réserve de donner les directions générales. Mais pour que celles-ci restent bonnes, il fautqu'il continue d'être renseigné par la collaboration sur les éléments utiles à connaître pour lui. Au contraire les détails qui n'intéressent que la direction des services partiels ne sont considérés que par les chefs placés à la direction de ces services.

Du moment que les services partiels sont seuls à bien connaître certains détails des activités, cela implique qu'à eux reviennent les décisions correspondant à la connaissance de ces détails. Il y a donc pour eux une certaine *autonomie*. L'organisation d'un grand complexe comporte donc décentralisation, avec autonomies limitées, le chef central se réservant la coordination générale et tout ce qui s'y rapporte.

Naturellement les services autonomes peuvent être spécialisés avec avantage. Conformément à la règle de division du travail ils exécuteront chacun des besognes spéciales, dont le chef central établit la synthèse.

Alors les autonomies et les hiérarchies ne comprennent pas des directions partielles dont chacune ne serait qu'un microcosme relativement à la direction générale, ne différant de celle-ci que par l'étendue. Les directions spéciales autonomes sont les services spéciaux de l'ensemble, coordonnés par le chef central

— Taylor, dans sa conception de l'organisation des usines, a poussé assez loin cette manière de voir. Il prévoit des services partiellement autonomes et très spécialisés sous la direction d'un chef central.

Ainsi, selon le schéma d'organisation d'un atelier dressé par l'ingénieur Gilbreth, l'un des collaborateurs de Taylor, on trouve au sommet comme chef central et coordonnateur : le chef de fabrication. Puis la préparation du travail est assurée par quatre services : répartition du travail ; préparation des fiches d'instruction ; établissement du prix de revient ; service du personnel. — L'exécution du travail est encore répartie entre quatre autres services représentés par : le contremaître-instructeur, le chef d'allure régulateur et contrôleur des machines et de leur outillage ; le chef des réparations de l'outillage ; le contrôleur du fini, de la régularité et de la qualité du travail. — L'ouvrier agit en conformité des instructions qu'il reçoit de ces divers services.

Ce type de spécialisation des autonomies ne doit cependant pas, comme toute spécialisation être exagéré et développé au delà du point où il créerait des complications inutiles. On nuirait à l'unité et à la coordination des activités.

— D'une façon générale, les autonomies dont il est ici question doivent, non seulement être coordonnées par le chef central, mais aussi, comme toute direction quelconque, être liées à une responsabilité, avec sanctions disposées de manière convenable. Ce sont des *autonomies orientées* par une organisation appropriée des mobiles.

§ 6. — Recrutement des chefs ou des élites

Les peuples valent en très grande partie ce que valent leurs chefs. Cela pour deux raisons. Nous avons dit précédemment que la valeur des hommes dépendait beaucoup de leurs idées

générales. Mais ces idées sont répandues par les éléments à quelque degré dirigeants. En second lieu les activités des hommes ont toujours été plus ou moins collectives ; elles le deviennent toujours plus. Mais les activités collectives ne convergent efficacement vers le but que selon la qualité du chef qui les oriente personnellement.

D'autre part nous venons de noter que, pour les grands complexes, il faut toujours concevoir outre le chef central, une hiérarchie de chefs spécialisés. Pour l'ensemble d'un peuple, il n'y a donc pas que le chef central à considérer, mais un grand nombre de chefs secondaires, c'est-à-dire des *élites*.

De la valeur et du bon choix des chefs (chef central et chef d'autonomies spéciales) dépendront donc la misère ou la prospérité de tous, quel que soit le complexe à diriger. Et cette importance des élites va toujours croissant à mesure que la civilisation matérielle progressant, les activités collectives se compliquent.

— Le recrutement des élites doit se faire selon un mode : 1° assurant le choix d'un homme porteur de bonnes qualités de spécialisation, naturelles et acquises (éducatives) ; 2° tenant compte des exigences du commandement et spécialement de la conservation du respect de l'autorité, de l'accroissement des mobiles du chef et, si possible, de la préparation éducative des successeurs.

Le talent doit être le critère du choix des élites, parce que c'est ce que réclame l'intérêt général. Mais il peut y avoir des modes de choix ayant pour but, non seulement de reconnaître le talent déjà existant, mais de le susciter.

Le désir de domination, l'amour propre, l'orgueil, l'intérêt personnel, formes diverses de l'égoïsme, poussent la plupart des hommes à désirer diriger les autres hommes. Il y a donc lieu d'organiser très exactement le recrutement des chefs indispensables.

Dire simplement « au plus digne », comme le fit Alexandre mourant, sans se préoccuper de régler les moyens objectifs de déterminer sans discussions pernicieuses ce « plus digne », n'est pas acceptable. Cela trahit même une ignorance de l'âme humaine qui surprend vivement chez ce grand homme, pourtant d'esprit puissant et nourri de l'enseignement d'Aristote. Il eût voulu susciter l'anarchie qu'il n'aurait eu autre chose à dire. Elle s'ensuivit de fait aussi.

— Divers procédés peuvent être imaginés pour recruter les chefs. Il ne s'agit pas d'ailleurs, notons-le, de désigner ceux étant absolument ou métaphysiquement les plus dignes (toute recherche d'absolu est vaine en ce monde). Il faut simplement,

en pratique, trouver des chefs suffisamment bien adaptés à leur rôle. Il y a lieu de considérer spécialement parmi ces modes de recrutement : le choix automatique — le choix électoral — le choix par un pouvoir supérieur — l'hérédité. Enfin nous noterons que toute élite doit être ouverte et qu'il faut préparer l'accession d'éléments nouveaux préparés en ce but.

A) *Le choix automatique.* — C'est celui qui a lieu quand le chef est porté à ses fonctions par le fait même de ses actes, l'effet de ses capacités, sans autre intervention.

Sous sa forme la plus primitive, il exprime une prévalence de force, de même qu'en biologie on voit l'individu le plus fort dominer les autres et souvent, chez les animaux grégaires, les conduire.

Dans les agglomérations humaines de l'histoire, le chef a été souvent celui qui s'imposait par la possession à un haut degré des diverses qualités utiles au moment considéré, force physique, courage, adresse ou ruse.

Dans les sociétés modernes bien conduites, on s'efforce de régulariser et rationaliser autant que possible toute chose. Par suite on ne conserve, des lois biologiques, que ce qui se montre utile à l'examen ou est inévitable. L'intérêt de tous n'est pas tant que le chef possède ou sache asservir des forces lui permettant d'assurer sa domination, mais bien qu'il possède les capacités utiles pour conduire les activités collectives le mieux possible. Il n'y a pas nécessairement concordance entre ces deux ordres de capacités. On s'en aperçoit en anarchie où ce ne sont pas ordinairement les meilleurs qui conquièrent le pouvoir (Russie).

Le choix automatique ne sera donc conservé que là ou il se révèle bienfaisant, c'est-à-dire là où il correspond à des forces ou des capacités directement utiles.

Or il y a un cas où il se montre tel. C'est dans les activités économiques. Lorque la possession et la propriété sont légalement organisées, l'acquisition ou la perte de biens donne ou retire un rôle de direction, celui correspondant à la gestion et l'exploitation de ces biens. C'est un des effets, pour une grande part heureux, de l'organisation propriétiste de la production, d'avoir pour sanction l'ascension des chefs économiques se révélant expérimentalement les plus capables en cette spécialité, et *vice versa*.

Toutefois il serait dangereux de se dissimuler que ce procédé de sélection des élites présente à la fois avantages et inconvénients. Il a besoin de tempéraments et compléments.

Les avantages résident dans son impersonnalité et son objec-

tivité Son objectivité cependant n'est pas complète relativement aux capacités économiques même. Il y a divers éléments de trouble, et notamment la chance en ses diverses formes. Toutefois, il faut reconnaître que la part de la chance dans le succès durable est ordinairement beaucoup plus faible que celle des capacités spéciales. Il faut considérer en organisation les ensembles et les moyennes, non s'hypnotiser sur les exceptions comme le font ordinairement les rhéteurs et les métaphysiciens. — Plus grave relativement à l'objectivité du procédé est la perturbation apportée par l'hérédité de la propriété, hérédité indispensable à d'autres points de vue. Les concurrents ne s'élancent pas du même point de départ. Cela appelle déjà de nécessaires compensations par ailleurs.

En outre, ce mode de sélection ne vaut par définition que relativement aux aptitudes économiques, c'est-à-dire celles permettant de gagner de l'argent par les moyens légaux. C'est à coup sûr un critérium qui a sa valeur, qui est même très important dans les activités modernes. Mais il est non moins certain qu'il n'est pas le seul à retenir dans une société bien organisée, loin de là. Il y a bien d'autres élites à créer que les élites d'argent. Si l'on commet l'erreur de s'en rapporter uniquement à ce critérium pour la sélection des élites, ou si on ne le combine qu'avec le choix électoral démocratique, ce qui revient à peu près au même avec simple addition de la capacité d'exciter les passions violentes, on aboutit aux élites ploutocratiques. Ce sont des élites très imparfaites et incomplètes. Les élites économiques doivent être partie, mais non tout, des élites nationales.

Au total, le choix automatique des élites par le jeu des possessions économiques a l'avantage de son impersonnalité, de son automaticité et, d'autre part, de s'appuyer sur la propriété privée, base intangible de la prospérité nationale. Mais il doit être complété par d'autres choix, rétablissant l'équilibre en faveur soit de ceux trop désavantagés au point de départ, soit de ceux doués de qualités utiles à la nation mais ne comportant pas par elles-mêmes l'acquisition de biens matériels, par exemple : savants, chefs militaires, etc. Ceux-là aussi doivent avoir un pouvoir de direction approprié à leurs talents. Au besoin, on peut en outre les doter de biens matériels afin d'accroître leurs moyens d'action. Les Anglais, pendant une longue période plus compréhensifs que nous des nécessités sociales, ont conservé l'habitude de le faire. Chez nous on laisse végéter ces sortes de gens.

B) *Le choix électoral.* — Considérons d'abord l'élection du chef *par les futurs subordonnés.*

Il faut distinguer s'il s'agit de la désignation de chefs au suffrage universel hétérogène et uniforme, ou bien si l'on considère la désignation soit de chefs soit de représentants par un collège électoral ordonné et homogène.

— Le choix de chefs par suffrage universel et égalitaire intégral, hétérogène, libre de toute entrave, même morale, est sans valeur, pire que le hasard. Rationnellement et d'expérience constante, lorsqu'il se développe en toute liberté, il choisit toujours les pires, parce qu'il est basé sur l'excitation des passions violentes. Il ne donne des résultats tolérables et sans doute provisoires que là où il est tempéré par des disciplines traditionnelles, surtout morales et religieuses, et exercé par des races ayant assez de maîtrise d'elles-mêmes (Etats-Unis, Suisse).

En suffrage universel intégral, la notion de valeur technique, de spécialisation du candidat relativement à son poste futur, n'entre pas, ne peut entrer en ligne de compte. Le candidat ne se spécialise que vis-à-vis de la parole et de la « cuisine » électorale.

— Avec un collège électoral relativement homogène et restreint, corporatif ou professionnel, l'électoralisme présente des défauts moins graves, mais non pas nuls. Il ne s'agit plus de foules totalement impulsives, mais de groupements déjà plus accessibles à des raisonnements techniques traitant de la spécialité et mis à la portée de tous.

Toutefois, même là, la désignation d'un *chef* par voie électorale a de grands inconvénients et doit être grandement déconseillée. L'électoralisme est contraire à l'autorité et à la discipline. « Tout choix des supérieurs par les inférieurs est nécessairement anarchique » a dit Auguste Comte. Si l'autorité et la discipline n'existent, il est plus simple et plus franc de rester dans l'anarchie déclarée. En outre les moyens par lesquels triomphe le candidat, quoique contenant ici une plus forte dose de raisons techniques, sont encore très mélangés d'excitations passionnelles. La valeur du candidat en tant que chef n'est donc pas seule considérée loin de là. Aussi les entreprises qui élisent vraiment leur chef, marchent médiocrement ou mal. Les sociétés anonymes ne font pas exception à la règle. Celles qui sont prospères sont généralement de fait dans les mains d'un seul homme, maître de l'entreprise et soumis à des réélections de pure forme.

— La nomination, non plus de chefs, mais de *représentants*, par un collège corporatif suffisamment homogène n'est pas sans

défauts. Mais elle donne cependant des résultats tolérables. Cela tient à ce que, dans la nomination des représentants, les passions sont moins agitées que dans celle des chefs. Le représentant, n'ayant pas d'autorité pour des décisions à prendre, n'est pas sollicité en vue de compromissions mettant les intérêts individuels immédiats en conflit avec l'intérêt général corporatif. Le représentant avec mandat impératif n'est même qu'un porte-parole.

L'électoralisme appliqué au recrutement des élites, non plus par les futurs subordonnés, mais par les *futurs égaux* ou pairs, s'est montré souvent satisfaisant surtout quand le collège électoral est composé d'hommes de valeur, intellectuellement et moralement. Le recrutement de l'Institut de France et d'autres assemblées est de cette sorte. Quoique les passions ne soient pas exclues du choix électoral par les futurs égaux et troublent souvent son objectivité, elles sont moins violemment émues que dans la nomination d'un chef. Il reste pour chaque électeur assez clairement évident ici que son principal intérêt matériel et moral est de se donner pour collègue un homme de valeur.

C) *Le choix par un pouvoir supérieur.* — Comte a proposé le choix qualifié par lui de *sociocratique*. C'est celui du successeur par le prédécesseur. Il semblerait en effet que le prédécesseur eût grand intérêt à se donner un successeur digne de lui. Mais cet intérêt est surtout moral. Il est fréquemment combattu et vaincu par l'intérêt matériel prochain. D'où la possibilité de compromissions et marchandages à conséquences désastreuses. Il faut prévoir aussi des faiblesses quand celui qui désigne est un vieillard. Les empereurs romains ont parfois pratiqué ce mode de succession et de choix.

— Le choix par un pouvoir supérieur a le grand avantage de maintenir intactes la hiérarchie et la discipline. Mais il faut que le pouvoir supérieur soit organisé de façon à être compétent et objectif. Il s'efforcera d'autant mieux de l'être que son propre intérêt sera mieux lié à la qualité du chef partiel à désigner et en général à la bonne organisation des activités.

Dans les entreprises privées placées entre les mains d'un chef propriétaire, celui-ci représente le pouvoir supérieur vis-à-vis des hiérarchies, à lui subordonnées, qu'il institue. Il aperçoit en général si clairement son intérêt qu'il se préoccupe surtout de faire un bon choix et y parvient le plus souvent, surtout quand l'entreprise n'est pas trop vaste. Dans les très grandes entreprises privées, le chef central institue souvent des réglementa-

tions de choix analogues à celles que nous allons dire pour les administrations d'Etat.

Dans les grandes administrations d'Etat, c'est le choix par autorité qui est appliqué. Les résultats dépendent beaucoup de la valeur de l'Etat. Pour essayer d'enrayer le népotisme et en général le favoritisme, on s'efforce de définir par des réglements et statuts les conditions de choix ou « d'avancement ». On se base souvent sur l' « ancienneté ». Elle ne constitue qu'une présomption de valeur assez vague et imprécise, partiellement vraie, partiellement fausse. Ce n'est qu'un pis aller, valant toujours mieux assurément que le népotisme. Elle favorise cependant l'inertie du subordonné qui est sûr de parcourir une certaine carrière dès qu'il se conduit de façon moyenne. Il y gagne par contre une certaine tranquillité d'esprit qu'il peut utiliser à mieux effectuer son travail.

Au total, le choix par un pouvoir supérieur vaut naturellement surtout *ce que vaut ce pouvoir*. Les statuts et réglementations d'avancement sont de peu d'effet quand le pouvoir est mauvais et ne sont nécessaires que dans de certaines limites assez larges quand le pouvoir est bon. Pour qu'un tel choix soit bien fait, il faut surtout organiser le pouvoir supérieur.

D) *Hérédité*. — L'hérédité du chef est-elle un bon mode de choix?

Il faut noter qu'elle est pratiquée en France et dans la plupart des pays civilisés dans d'immenses proportions. Nous voulons dire pour la propriété privée. [1]

— L'hérédité des fonctions de chef n'a pas pour but le choix de l'homme par nature supérieurement doué, mais bien de favoriser la *formation* d'un chef supérieurement doué de qualités acquises s'obtenant seulement dans l'hérédité des fonctions.

Renan remarquait à propos des diverses institutions sociales héréditaires que leur but « était non pas de récompenser le mérite, mais de le provoquer, de rendre possibles, faciles même certains genres de mérite ». Il notait à ce sujet « l'éternelle erreur française d'une justice distributive dont l'Etat tiendrait la balance » [2]. Au surplus, le mérite et le talent, remarquons-

[1] Même si l'on ne maintenait pas l'hérédité de la propriété et qu'on n'acceptât, comme le voulait Saint Simon, que la possession personnelle, non transmissible, il faut remarquer que l'hérédité de fait se maintiendrait en partie pour les avantages intellectuels éducatifs, acquis près d'un père momentanément fortuné. Ces avantages rendraient les descendants des riches plus aptes à de nouvelles fonctions directrices. Ce serait donc détruire une partie des avantages de l'hérédité, sans supprimer les inégalités qu'elle crée.

[2] *Réforme intellectuelle et morale*, pp. 243-244.

nous, ne créent pas tant des « droits » à diriger que des « avantages » pour ceux qui sont conduits par le chef bien doué. Il y a donc à voir surtout où est le plus grand avantage.

— L'hérédité des fonctions de chef tire en grande partie ses avantages des caractères de l'institution familiale.

Cette hérédité comporte dans l'ensemble les avantages suivants :

Le chef héréditaire bénéficie des traditions familiales, c'est-à-dire de disciplines morales et techniques, — des premières surtout qui sont justement d'une importance extrême pour ses fonctions.

Il peut acquérir de bonne heure la spécialisation éducative, ce qui est fort utile avec l'immense étendue des connaissances modernes.

L'hérédité permet les longs projets et la continuité complète.

Elle évite les compétitions, ainsi que les troubles, les désordres, qui en sont la conséquence.

Elle accroît le sentiment de responsabilité, et par là l'effet des sanctions (pourvu bien entendu que celles-ci existent — sinon l'inverse se produirait).

— L'inconvénient qui est reproché à l'hérédité du chef par beaucoup de gens est d'introduire, le cas échéant, dans les élites, par les hasards de la naissance, des éléments de moindre valeur native. Or, à part les cas exceptionnels, cet inconvénient n'est pas à retenir d'abord dans les moyennes générales sur lesquelles doivent s'établir les règles d'organisation. Les infériorités natives éventuelles sont ordinairement compensées par les bonnes traditions familiales et la spécialisation précoces. Quant aux exceptions où l'infériorité native est trop grande pour être palliée et se manifeste de façon nuisible, il faut seulement en organiser l'élimination et alors le reproche tombe. Dans le cas de la propriété par exemple, le chef propriétaire trop mal doué perd bientôt son bien et son rôle de direction avec. L'élimination est automatique. Ailleurs elle doit être organisée.

— En résumé le choix des élites par voie héréditaire a des avantages appréciables. Ceux-ci le rendent justifié *là où la spécialisation précoce, et en général l'acquis, la compétence s'obtenant par expérience prolongée, ainsi que les traditions morales, l'emportent sur les dons naturels.* Réciproquement, il n'est *plus admissible dans le cas contraire.*

C'est donc un mode de choix qui ne peut s'appliquer partout, mais est très légitime et bienfaisant dans certaines sphères et sous certaines conditions. Il s'allie surtout bien à la propriété qui crée une responsabilité et des sanctions automatiques.

E. *Les élites doivent être ouvertes. — Il faut préparer à leur accession les meilleurs éléments.* — Les élites doivent être le plus ouvertes possible, c'est-à-dire autant qu'il est compatible avec leur nature et leur but ainsi qu'avec le mode de recrutement en résultant. C'est une erreur pour une élite que de se fermer; c'est-à-dire de tenir compte pour son renouvellement principalement ou exclusivement d'autres qualités que le talent et non principalement du talent adéquat à l'activité considérée, d'où qu'il vienne. Si elle n'est pas héréditaire, l'élite trouble ainsi très gravement son recrutement en bons éléments. Ceux-ci en outre lui gardent rancune et au besoin luttent contre elle.

Les élites héréditaires sont celles auxquelles il est le plus facile de se fermer et qui sont le plus tentées de le faire. Or il faut remarquer qu'à la longue le jeu des hérédités a tendance à ramener dans une telle élite, primitivement composée d'individus supérieurs, le type moyen. Assurément les spécialisations éducatives attentivement maintenues suffisent, avons-nous dit, pour permettre à l'élite héréditaire de jouer légitimement son rôle. Mais en réintroduisant en outre régulièrement des éléments nouvellement sélectionnés parmi les mieux doués, on conserve dans l'ensemble un type natif supérieur. Cela est encore accru si l'élimination des non valeurs est organisée. — En outre, pour l'élite héréditaire plus que pour toute autre, le fait de se fermer lui attire des rancunes.

— Il faut donc assurer l'accession des meilleurs éléments aux élites, et par suite l'ascension vers elles des éléments nativement les mieux doués. Pour cela il faut d'abord qu'une éducation et une instruction objectives et pratiques soient généralement données à chacun en vue de la spécialité à laquelle il se destine. C'est en effet à l'aide de connaissances pratiques, réalistes, adaptées à leurs activités, que les individus réellement bien doués vis-à-vis de celles-ci déploieront et montreront leurs capacités, puis s'imposeront dans le recrutement des élites correspondantes, surtout si ce recrutement est de son côté bien conçu. Cela comporte donc un enseignement technique professionnel gradué, accessible même à ceux qui agissent, c'est-à-dire comprenant un enseignement technique dans la profession.

En second lieu, il faut se préoccuper de permettre aux individus exceptionnellement doués, que le hasard fait surgir dans toutes les conditions, d'assimiler tout l'acquis éducatif supérieur leur permettant de s'élever rapidement aux situations en rapport avec leurs capacités. — Remarquons une fois encore, pour éviter les confusions, qu'il s'agit là, non d'un droit de ces individus, mais d'un *avantage* pour leurs compatriotes, pour toute

la nation. Des bourses, instituées par l'Etat ou les corporations, sous la réserve d'être bien organisées, c'est-à-dire efficaces et de concerner toutes les professions, peuvent jouer ici le rôle demandé.

A ces deux points de vue l'enseignement français est totalement défectueux. Il fabrique, non des hommes capables, mais des mandarins, des « ignorants encyclopédiques », dit le sénateur Herriot. Il diffuse une vaine science générale. Dans toutes les classes sociales, et surtout chez celles recevant seulement l'enseignement primaire qui, étant le plus incomplet dans ses vagues généralités hypothétiques, en est le plus vicieux, il fait des gens mal adaptés à l'action. Il ne développe pas les capacités. Il prépare des déclassés et des révoltés. Cela alimente la clientèle politique. Cela peut être très « démocratique ». Mais ce n'est pas ce que réclame une *démophilie* sincère. Celle-ci demande que chaque individu, dans son intérêt et celui de tous, puisse se valoriser au maximum afin d'atteindre les situations et pénetrer dans les élites où il peut être le plus utile. Cette valorisation ne se fait pas avec les phrases creuses, mais avec des connaissances pratiques. — Enfin les bourses sont chez nous notoirement insuffisantes [1].

[1] M. Rossignol, inspecteur d'Académie, revenait encore sur la mauvaise organisation des bourses scolaires dans la *Revue universitaire* de mai 1918. C'est un sujet qui a d'ailleurs déjà provoqué d'innombrables critiques, sans pour cela que des réformes intervinssent sous leur influence.

CHAPITRE VI

L'EXÉCUTION
LA DISCIPLINE D'EXÉCUTION

§ 1. — Nécessité de la discipline. — Discipline et intelligence organisatrice

Nous avons dit précédemment qu'il y avait plusieurs sens au mot discipline. Nous abordons ici, avec l'étude de la discipline d'exécution, celui se rapportant *à la précision et à la ponctualité dans l'acte de l'exécutant, relativement aux ordres reçus*, soit que l'exécutant déploie ces qualités par volonté spontanée, soit qu'il le fasse sous l'influence de l'organisation des mobiles et particulièrement de l'organisation disciplinaire.

L'importance extrême de la précision, de l'exactitude, de la ponctualité, ne paraît plus être comprise du tout en France, soit dans les masses, soit même dans la plus grande partie des élites. Il faut voir là l'influence des théories impulsivistes, optimistes, aprioristes qui d'un côté poussent au vague, au laisser-aller, à l'anarchisme mental, de l'autre au mépris des réalités.

— Or pour que l'intelligence et le travail mental du chef servent à quelque chose, il faut que ses directions soient suivies, que ses ordres soient exécutés exactement, c'est-à-dire il faut que les agents d'exécution se soumettent à une exacte discipline.

C'est là une Lapalissade, mais combien de gens chez nous ont encore beaucoup à apprendre de vérités de La Palisse.

Insistons donc sur la nécessité évidente, et pourtant méconnue, de la discipline en organisation.

Organiser c'est, avons-nous dit, la préparation intelligente de l'acte, suivie de son exécution conforme.

Sans exécution conforme, c'est-à-dire sans discipline d'exécution, le travail de direction et de préparation du chef devient tout à fait impossible. S'il n'est pas sûr que ses ordres seront exécutés exactement, ses raisonnements manquent de base, ils perdent tout ou partie de leur valeur. Tout travail intellectuel ne prend valeur effective qu'en passant dans le concret, c'est-à-dire en étant agi. Agi vaguement, les enchaînements qui y sont prévus ne se produisent plus ou se produisent mal, d'autres causes, en nature et en grandeur, que celles prévues provoquent d'autres phénomènes que ceux attendus. Il y a trouble par rapport à la prévision et éventuellement insuccès, là où le raisonnement du chef, bien exécuté, eût conduit au succès.

Précision dans l'acte matériel (c'est-à-dire dans l'espace), *ponctualité* dans le temps sont les conditions nécessaires de la convergence des actions élémentaires organisées, et de leur *concordance* finale [1].

C'est grâce à cette concordance que la préparation correspond à une réalité ultérieure. C'est par la bonne discipline d'exécution que toute l'intelligence déployée par le chef passe dans l'acte de l'exécutant et sert à quelque chose.

La discipline est donc la base et la condition première de toute organisation, c'est-à-dire de tout acte rationnellement préparé, de tout ordre dans l'action.

Pour ceux qui ne sont pas d'abord prêts à être disciplinés, il est tout à fait inutile de parler d'organisation. Sans discipline. plus d'organisation.

— Pour nier la valeur de la discipline, il faut donc nier d'abord la valeur de l'intelligence, lui préférer les instincts, les impulsions. C'est là qu'on retrouve les théories dont nous avons déjà parlé. Il ne faut pas être surpris si ceux qui s'en sont faits les adeptes, sont, tant qu'ils s'y conforment, de piètres organisateurs.

Nous avons dit ce qu'il fallait penser de l'intelligence et des instincts comme directeurs comparés des actions humaines. Nous n'y revenons pas.

Arrêtons-nous à cette conclusion : chaque fois qu'on voudra que *l'intelligence dirige l'acte*, il faudra accepter la nécessité

[1] Les Allemands ont une expression imagée et exacte pour exprimer cette concordance assurée par l'exactitude. Ils disent souvent de quelque chose de bien prévu et bien exécuté : « Es klappt zusammen, » ce qui peut se traduire, en son sens général : cela concorde exactement. C'est là, en effet, le point essentiel de toute la partie exécutive de l'organisation, réalisant la bonne préparation.

de la discipline, d'abord de la *discipline personnelle* qui permet à l'individu de soumettre ses propres passions immédiates à son intelligence, filtrant les impulsions instinctives, puis de la *discipline entre les hommes*, de subordonné à chef, ou discipline d'exécution, permettant à l'intelligence du chef de s'exprimer dans les actes des exécutants.

§ 2. — DISCIPLINE, EFFICACITÉ ET RENDEMENT

Et quelle est l'utilité de l'effort de volonté fait pour être discipliné ?

Lorsque les activités sont bien organisées tout exécutant participe d'une manière ou de l'autre aux résultats de celles-ci.

Nous avons dit notamment l'importance sociale et individuelle de l'accroissement de la productivité.

La discipline permet en général l'efficacité et le rendement maxima dans toute activité, donc la haute productivité, en particulier, dans les activités économiques.

En effet lorsqu'il peut compter sur des exécutants disciplinés, le chef peut préciser à l'avance tous les détails de l'acte. Il peut le faire dans les détails techniques et relativement aux possibilités de l'ouvrier, possibilités humainement considérées naturellement.

Ces possibilités de l'ouvrier doivent être considérées humainement par définition même de la bonne organisation qui est nécessairement humaine, donc morale. Il y a des limites à la discipline, comme nous l'allons voir sous peu. Dans une nation bien organisée, chaque catégorie d'individus, et particulièrement la classe ouvrière, doit être en outre pourvue des moyens d'assurer la défense de ses intérêts et donc aussi le respect des limites de la discipline.

Ceci dit, sur la base d'une discipline humaine en ses fondements, mais stricte et précise dans l'exécution, le chef, raisonnant exactement ce qui sera fait, peut éliminer tout ce qui est acte ou geste inutile de l'exécutant, perte de temps ou d'effort, d'où d'abord une augmentation de rendement, c'est-à-dire de résultats pour un même effort, ou une diminution de l'effort pour un même résultat. C'est là le but même de l'organisation. En outre il est possible d'éliminer la flânerie, *ce qui ne veut pas dire les repos*. Les repos nécessaires doivent être au contraire conservés avec grand soin par une discipline vraiment scienti-

fique, donc humaine. Ils doivent être l'objet de la plus grande attention du bon organisateur. Mais la flânerie est constituée par les pertes de temps vagues pendant le travail. Celles-ci troublent les calculs et le bon fonctionnement des activités par l'incertitude qu'elles introduisent, affaiblissent l'énergie dans l'action et incitent par là au mauvais travail. Autant les repos nécessaires à l'exécutant devront toujours être respectés avec le plus grand soin, autant la flânerie, incertaine et désorganisatrice, doit être poursuivie et éliminée ; et cela est vrai du travail isolé et autonome comme du travail dirigé. La flânerie, moyen primitif pour l'ouvrier de défendre ses repos, doit être, en organisation moderne en vue de la prospérité commune, remplacée par les repos précis, consentis de commun accord par les voies appropriées. C'est par là qu'on arrivera à la haute productivité et par suite simultanément à l'abondance matérielle, à l'effort non exagéré et à la courte journée de travail.

Ainsi la discipline après avoir permis au chef intelligent d'accroître le rendement du même effort, le met à même d'accroître la productivité des heures de présence et de travail.

Ce n'est pas tout. C'est encore à la discipline qu'est due la possibilité de la spécialisation et de la division du travail, elle-même nouvelle source d'accroissement de productivité selon ce que nous avons précédemment exposé.

Répartir des tâches entre plusieurs, au lieu que chacun fasse les ensembles demandés, cela exige que chaque exécutant fasse très précisément ce qui lui est ordonné, c'est-à-dire applique une stricte discipline d'exécution.

Cela paraîtra très nettement si l'on se représente la division du travail telle qu'elle est pratiquée dans une usine moderne, soit par exemple une usine mécanique. Aucun des exécutants ou employés divers de l'usine ne fabrique un exemplaire complet des machines que produit l'usine, bien loin de là. Chaque exécutant au contraire ne fait en grande usine qu'une pièce — au plus quelques pièces en petite usine — et toujours la même ou les mêmes. Cependant, de toutes les pièces fabriquées par des exécutants divers, on fait, en les assemblant, une machine cohérente et qui fonctionne comme prévu. Pourquoi ? Parce que les exécutants se sont rigoureusement conformés, avec stricte discipline d'exécution, aux ordres du chef. Celui-ci comptant alors sur une telle exécution, a pu donner des ordres pour la fabrication de chacun des éléments de la machine et leur montage, sachant que ces ordres une fois exécutés en toute exactitude, il aurait finalement une machine montée et qui fonctionnerait.

Plus loin est poussée la spécialisation, plus nécessaire est la discipline.

— Tant par raison générale d'humanité que pour faciliter la discipline d'exécution et accroître le rendement immédiat, les exécutants doivent être placés (outre l'organisation des mobiles proprement dits) dans les meilleures conditions matérielles possibles : locaux hygiéniques (air, lumière, température, lavabos, etc.), et agréables (salles de repos, de lecture, etc.), machines les plus commodes pour l'ouvrier, sièges, etc., etc. L'usine de l'avenir doit offrir à l'ouvrier un extrême confort, ne fût-ce que par pur intérêt, mais aussi pour les raisons morales générales. Les Allemands et les Américains [1] étaient très en avance sur nous à ce sujet, quoique nous ayons aussi en France diverses usines tenant compte de ces conditions de bon travail.

§ 3. — Discipline, américanisme et système Taylor

L'intérêt pour les méthodes américaines de travail commençait à se développer sous l'impulsion de personnalités de haute valeur, notamment MM. Victor Cambon et Le Châtelier, déjà avant la venue des Américains en France. Depuis, les méthodes d'action de ceux-ci, vus à l'œuvre, ont beaucoup frappé.

Les méthodes d'organisation préconisées par Taylor attirent particulièrement l'attention.

Or il est à noter que les méthodes américaines de travail, et spécialement le système Taylor, reposent, en ce qui concerne la conduite des exécutants, sur une très exacte discipline. Et cela est légitime, réserve faite des limites de toute discipline, parfois oubliées par des tayloristes maladroits.

Pour se rendre compte à quel point la discipline est importante dans le Taylorisme, il suffit de dire en quoi consiste celui-ci, dans la partie relative à la répartition du travail.

Essentiellement il comprend : 1° Une analyse et une mesure aussi exactes, détaillées et complètes que possible, effectuées par les soins de la direction et des services qu'elle y délègue, concernant tous les éléments intervenant dans la fabrication, matières premières, outils et machines, travail et mouvements des ouvriers ; 2° l'appréciation des éléments recueillis, afin de

[1] On trouvera dans Victor Cambon, *Etats-Unis France* (Roger et Cie) des descriptions d'usines américaines parfaitement aménagées pour l'ouvrier.

recherche et apprécier comment ils pourront être coordonnés au mieux en vue du meilleur rendement en quantité et qualité; cela comporte l'élimination de tout ce qui est effort perdu, geste inutile, etc; c'est là qu'on va chercher les exemples les plus connus de Taylorisme (poseur de briques, porteurs de gueuses de fonte, classeuses de billes de bicyclette); mais ce n'est là qu'une partie du Taylorisme; 3° synthèse des observations et décisions en un ordre écrit sur une fiche de travail, indiquant à l'ouvrier ce qu'il doit faire, jusqu'aux détails, et le temps accordé.

Ce travail d'organisation est assuré par une direction centrale, et des services spécialisés pour l'étude du travail, sa répartition, sa surveillance, sa réception (voir le détail donné précédemment).

On voit que tout ce système d'organisation exige plus que tout autre, par sa minutie même, une *extrême discipline*, sans quoi tout se fausse et se trouble. Mais, de cette discipline, les bons ouvriers américains sont capables.

Les résultats pratiques ont consisté en des accroissements de rendements considérables, allant fréquemment jusqu'à trois et quatre fois l'ancien rendement, — et parfois plus encore.

Réserve faite du respect des limites de la discipline, que l'organisation vraiment scientifique comporte, c'est donc là de l'excellente organisation efficace.

On a reproché au Taylorisme d'être « l'organisation du surmenage ». Cela ne serait vrai que si le Taylorisme cessait d'être scientifique et humain. Or ce serait bien contraire du moins aux intentions maintes fois exprimées de son auteur. Si le Taylorisme est scientifique, il doit d'ailleurs tenir compte de tous les éléments intervenant dans le problème, et s'il est humain, il doit prévoir exactement la mesure des repos nécessaires à l'exécutant. Taylor a expressément insisté sur le calcul des repos. Lorsque le résultat de l'application du Taylorisme est le surmenage, c'est que le calcul des repos est mal fait. Il doit être refait. Ce n'est pas l'organisation taylorienne qui a tort, c'est l'applicateur.

§ 4. — Collaboration et initiative dans la discipline

Par la discipline d'exécution les prévisions du chef peuvent donc être étendues à quantité de détails.

Jusqu'à quel point cette prévision des détails peut-elle être poussée? A cela il faut répondre en principe, comme en tout ce qui est organisation : pour autant que l'expérience et le raisonnement révèlent qu'il y a *avantage* général à le faire.

Si l'on cherche à voir comment cela se traduit dans lè fait, on constate que l'application de la discipline d'exécution a, dans ses possibilités, en quelque sorte deux faces. La bonne organisation générale tient également compte de celles-ci. Ce sont: le côté direction, c'est-à-dire la possibilité pour la direction de donner les précisions de détail utiles ; puis le côté exécutant, c'est-à-dire le placement de l'exécutant dans des conditions où il puisse conserver au mieux ses diverses qualités personnelles et, si possible, les développer.

— Du côté direction, nous avons vu que dans tous les complexes, et surtout dès qu'ils dépassent une certaine étendue, il devait y avoir collaboration ; puis que dans les grands complexes, il devait y avoir en outre des autonomies.

— Voyons comment la discipline et la collaboration s'accordent vis-à-vis de l'exécutant et quels résultats elles ont pour lui. Dans le paragraphe suivant nous noterons comment il peut y avoir encore discipline dans les autonomies.

Pour que la collaboration se fasse sans nuire à la discipline, il faut qu'elle se fasse en des *formes réglées à l'avance.* Lorsqu'elle est complète, elle comprend non seulement, disions-nous, des rapports de service, mais aussi des idées personnelles de l'exécutant, récompensées en cas d'utilité. Dans nombre d'usines américaines les ouvriers sont invités à transmettre par écrit leurs idées à la direction et sont rémunérés s'il y a lieu.

Même dans les armées européennes, malgré la forme nécessairement sévère de la discipline, il y a aussi collaboration dans la discipline par l'intermédiaire des rapports allant des subordonnés au commandement.

La discipline stricte n'est donc nulle part contradictoire avec une collaboration plus ou moins développée.

Vis-à-vis de l'exécutant cette possibilité de collaboration entraîne des avantages très grands au point de vue mental. Tant

qu'il s'agit de complexes qui ne sont pas trop immenses, elle fait tomber en grande partie les reproches de mécanisation, d'abêtissement, de perte d'initiative chez l'exécutant qu'on fait souvent à une discipline poussée dans le détail et la précision.

En effet, celui qui peut exprimer son avis sur ce qu'il exécute a de grandes chances de le mieux comprendre et de s'y intéresser. Lorsque l'ensemble auquel il participe est de dimensions et de complexité compréhensibles pour lui, le fait qu'il soit bien combiné, ingénieusement agencé, loin d'atrophier son intelligence, la développe au contraire. Il lui offre en exemple et lui fait apercevoir des combinaisons habiles, scientifiquement conçues et qu'il n'eût sans doute lui-même pu imaginer. S'il ne se hausse pas à cette compréhension, c'est que probablement il est mentalement mal doué. Son intelligence, livrée à elle-même, eût été de toute façon de peu de capacité. Telle quelle, l'organisation la valorise encore en lui apprenant de bonnes méthodes d'action.

Il faut d'ailleurs se garder de croire que la pure exécution, même très exactement disciplinée soit uniquement de l'automatisme et exclue l'intelligence.

M. de Freminville écrit à ce sujet.

« Si vous croyez que l'ouvrier mécanicien, le « conducteur de machine » ne peut être qu'un ouvrier inférieur, procurez-vous les guides qu'on voit maintenant entre les mains de la plupart des ouvriers Américains ou Anglais (*Machinist hand book*) et vous y trouverez des *vade-mecum* de près de 700 pages, résumant la documentation qu'il faut avoir sous la main, non pas pour être ingénieur, mais pour être un véritable *ouvrier sur machine*, pour comprendre ce qui se passe dans l'atelier et prendre une part active à sa vie. L'un de ces manuels, paru en Amérique pour la première fois en 1908, avait été tiré dernièrement à 80.000 exemplaires » [1].

De même l'initiative est maintenue par la collaboration, surtout si les idées nouvelles soumises par l'exécutant sont récompensées. Cette dernière pratique est très à encourager car elle maintient l'initiative très éveillée au sein des exigences du travail moderne.

Enfin quand l'organisation générale des activités est bonne, il faut noter que les activités très disciplinées ne sont qu'*une partie relativement petite* des activités individuelles totales, comme nous l'allons montrer dans ce qui suit.

[1] Cf. de Fréminville, rapport sur la *Mise en pratique des nouvelles méthodes de travail*, Congrès du Génie civil, VIII, p. 85.

§ 5. — Très grands complexes et discipline par autonomies orientées

Nous avons dit que si les complexes à diriger deviennent très grands (très grandes entreprises privées), voire extrêmement grands (province, nation), la bonne direction comporte la création d'autonomies.

La volonté centrale lointaine d'un vaste complexe conserve seulement la direction des grandes lignes, la coordination générale. Les autonomies spéciales règlent les détails.

Or l'emploi d'autonomies n'exclut pas une certaine discipline, c'est-à-dire une prévision des actes par le chef central et une exécution conforme. Il suffit en effet de disposer les mobiles d'action en conséquence. Mais la grosse différence est qu'ici, s'il y a cadre d'action préparé, il n'y a pas d'ordre reçu. Il y a, par les mobiles, orientation, mais non obligation. C'est une discipline plus souple, plus légère, et laissant beaucoup plus de place à l'initiative personnelle.

Un exemple de telles autonomies orientées est donné par la propriété. En laissant ses biens au propriétaire, la nation ne lui donne pas l'ordre d'en tirer parti. Il lui suffit que les conditions soient telles qu'en règle très générale le propriétaire exploite activement son bien, comme s'il en avait reçu l'ordre, et même beaucoup mieux.

— L'inconvénient de la discipline par autonomies orientées est, rappelons-le, que l'exécution est naturellement moins exacte, moins ponctuelle que s'il y a ordre précis bien exécuté.

Mais les avantages sont importants. C'est une discipline infiniment moins lourde à l'indépendance individuelle. Il n'est jamais agréable d'obéir. Il est donc bon de trouver des formes qui font obéir tout en laissant les apparences de l'indépendance. C'est en outre le seul procédé applicable à la direction de nombre d'activités individuelles de la vie privée, au sujet desquelles des ordres impératifs et précis révolteraient.

En second lieu, l'initiative et les facultés intellectuelles individuelles peuvent être ainsi facilement préservées, à condition cependant de joindre éducation et enseignement adéquats. Dans les très grands complexes spécialement, englobant une partie de plus en plus grande des activités individuelles, cela est impor-

tant à considérer. La collaboration n'a plus beaucoup d'effet, le complexe étant trop vaste pour rester bien nettement compréhensible à l'exécutant. Il faut savoir tenir compte en organisation des dimensions et proportions, et de la nature des choses. Ce qui est acceptable et bon pour un complexe petit ou moyen dans lequel l'individu passe une partie seulement de son existence, comme l'usine, et où il développe des activités purement techniques, ne va plus sans dommage quand il s'agit d'organisations enserrant tous les actes de la vie. La discipline stricte avec collaboration est la meilleure pour les complexes petits et moyens. Pour les grands, et pour les activités de caractère privé, c'est la discipline par autonomies orientées qui est à préférer. C'est pourquoi il faut condamner une organisation collectiviste disciplinée. Elle écrase l'individu sous son universelle réglementation rigide. Elle le fait d'autant plus qu'elle n'est plus susceptible dans son énormité de maintenir une collaboration effective.

La bonne organisation sait tenir compte de la mesure et appliquer la discipline stricte et détaillée là où elle est demise, et les autonomies, placées dans le cadre voulu, selon la nature des activités considérées, l'ensemble auquel elles se rapportent, et les sentiments humains auxquels elles se relient.

Ceci nous amène à la considération des limites de la discipline.

§ 6. — Les limites de la discipline

Quelles sont les limites de la discipline ? C'est une question de mesure, mais de la plus haute importance.

Les limites de la discipline résultent de la définition des diverses *fins* posées aux activités humaines, et spécialement les *plus grandes libertés possible*, de la non-contradiction entre elles, de leur conciliation, ou, si l'on veut, de l'équilibre entre les obligations diverses que comporte la réalisation de chacune et de toutes.

En effet, l'organisation rationnelle se propose la satisfaction des aspirations humaines. Par suite la discipline qui s'y rapporte ne peut qu'exprimer la même chose. Ces fins, nous les avons définies : protection, production, moindre inégalité, plus grandes libertés possible, aspirations altruistes, morales et vers la perfection. Or ici il y a lieu d'insister sur certaines, sans oublier le reste de l'ensemble. En particulier, puisqu'il s'agit

d'établir le meilleur état *durable* entre les hommes, cela implique déjà le respect de la morale c'est-à-dire des règles qui, quelle que soit leur origine, constituent la réglementation fondamentale de bons rapports durables des hommes entre eux.

— En outre, au moins en temps normal, il ne peut être question de réaliser les fins proposées au prix de la destruction de l'agent. Ce n'est qu'exceptionnellement, en temps de guerre notamment, que les divers exécutants placent la réalisation de la fin poursuivie au-dessus de leur propre conservation.

Mais en temps ordinaire et de façon générale, la conservation des exécutants humains est évidemment l'une des conditions premières de la réalisation des fins humaines; ou si l'on veut l'une des premières fins à réaliser (protection). De même le développement physique et mental des exécutants, ne peut être que parmi les fins très importantes et se rapporte à celle que nous avons appelée perfection individuelle.

C'est pourquoi nous avons dit précédemment qu'il était contraire à la définition même de la bonne organisation de ne pas tenir compte, dans l'organisation du travail, des repos nécessaires aux exécutants.

C'est même doublement contraire, d'abord parce que c'est négliger partie des fins de la bonne organisation humaine, ensuite parce que même de façon purement matérielle, pour réaliser au mieux les fins spéciales, les exécutants doivent être poussés à leur maximum de rendement *durable* et cela ne s'obtient qu'en ménageant et développant leurs capacités.

— Les fins proposées ensemble, et notamment l'indépendance maxima réalisable qui est apparemment en conflit direct avec la discipline, comportent en quelque sorte des concessions réciproques entre elles et vis-à-vis des moyens d'obtention, concessions soumises à une certaine variabilité. Celle-ci influe sur les limites de la discipline.

Par exemple les hommes désireront vivre dans l'abondance. Pour accroître le rendement de leur travail, ils accepteront en ce but autorité et discipline, c'est-à-dire la restriction de leur liberté. Mais ils n'aliéneront pas *toute* leur liberté.

C'est là qu'apparaissent en effet particulièrement vivement les phénomènes de désirabilité et de satiété dont nous avons traité. Les désirs et aspirations des hommes ne sont pas constants. Ils sont en gros inverses de la possession.

Aussi une discipline, faisant disparaître toute liberté pour procurer une abondance matérielle extrême, ferait bientôt apparaître aux hommes l'abondance comme sans intérêt pour eux et l'indépendance comme étant au contraire le bien le plus désirable du monde.

C'est pourquoi en général les peuples pauvres consentent bien plus volontiers, — toutes choses égales, quant à la race notamment, — à une discipline étendue, parce qu'ils savent ou sentent que celle-ci leur donne force et cohésion pour l'acquisition des biens matériels désirés. L'inverse se produit pour les peuples riches et de vieille civilisation. Instinctivement ils désirent de plus en plus d'indépendance.

La variabilité de l'importance attribuée aux aspirations s'est encore manifestée pendant la guerre. Devant l'immensité du danger, toutes les fins autres que la protection se sont trouvées rapetissées extrêmement. Chacun a accepté des restrictions qui eussent semblé insupportables en temps de paix. En règle générale, on consent à admettre une contrainte lorsqu'on sait qu'elle permet d'éviter un inconvénient pire, moral ou matériel. Mais on n'accepte pas au delà. C'est d'ailleurs la base de l'édification et de l'acceptation de toute organisation.

— Outre ces considérations de satiété et d'insuffisante satisfaction faisant varier les désirs, il faut remarquer que l'indépendance est plus ou moins vivement réclamée, et par suite la discipline plus ou moins limitée, selon la *nature* des activités considérées.

Ainsi le subordonné consciencieux qui accepte une minutieuse discipline à l'atelier, c'est-à-dire dans les activités techniques, n'en acceptera guère dans sa vie privée. C'est que là l'indépendance lui est spécialement précieuse et qu'en outre il ne gagnerait, à la perdre, que peu ou point de compensation. L'inverse se produit à l'atelier. Son indépendance, de ce côté, là ne lui tient pas très à cœur, et il aperçoit qu'en en abandonnant la plus grande partie, il facilite l'accroissement de la production dont il tire avantage comme tous.

C'est pourquoi toute la vie privée et ce qui s'y rattache, échappent et doivent échapper à la discipline autoritaire, surtout si elle est accompagnée de sanctions punitives. Par là nous retrouvons encore l'impossibilité du collectivisme autoritaire qui s'étendrait à toute l'existence de chacun. Il appellerait la révolte et ne serait ainsi que le prélude de l'anarchie.

La distinction, concernant les natures d'activités et l'intensité du désir d'indépendance qui s'y rattache, conduit à l'emploi, selon le cas, de la discipline impérative ou au contraire par autonomies orientées dont nous venons de discuter.

Cette dernière est la seule applicable pour maintenir une préparation des actes là où l'indépendance est particulièrement réclamée, spécialement dans la vie privée. Pour celle-ci on se contente, non de laisser une indépendance complète, mais, par

les lois et réglements la concernant, de lui faire un cadre à l'intérieur duquel l'autonomie est laissée.

— Pour variables que soient les aspirations humaines selon les circonstances, la discipline trouve cependant de leur côté des limites moyennes que révèle l'expérience. Parmi les plus fondamentales sont le respect de la personne et de la dignité humaine. Empressons-nous de dire que nous ne désignons pas par là les absolus mis à la mode par les métaphysiciens rationalistes, mais un respect des hommes les uns pour les autres qui résulte de l'importance que les hommes attachent à ces considérations, et dont l'expérience révèle les modalités. Par définition et par nécessité finalistes, la bonne discipline doit être humaine.

— En résumé les limites générales de la discipline se déterminent, comme chaque élément de l'organisation par le finalisme, étant bien entendu qu'on ne considère pas une seule fin isolée mais *toutes les fins humaines simultanément et concurremment.* C'est la définition préalable des fins humaines, de ce que les hommes désirent, qui *entraîne ensuite nécessairement la délimitation de la discipline rationnelle.*

Si on cherche à élucider quels sont les éléments du caractère (particulièrement du caractère de race) favorables ou défavorables à la discipline et susceptibles de déplacer ses limites, voici ce qu'on remarque.

— La violence des *impulsions sensibles* est naturellement contraire à l'acte discipliné si ces impulsions sont trop variables, si elles ne sont pas coordonnées par l'intelligence et la volonté, si elles restent instinctives seulement. Au contraire, la force d'un désir, accompagné de volonté réfléchie, aide à supporter une bonne discipline contribuant à sa satisfaction.

— Toute discipline volontaire, non purement mécanique et instinctive, sera d'autant mieux acceptée qu'elle sera mieux comprise, c'est-à-dire que l'*intelligence* pratique et objective du subordonné sera plus grande. Elle lui permet en effet la compréhension des relations entre la discipline, l'organisation et les buts poursuivis en commun.

Beaucoup de gens, une fois les diverses fins posées, ne comprennent pas l'utilité correspondante de la discipline, faute de facultés intellectuelles ou de connaissances suffisantes.

Ainsi l'on souhaitera vivre dans l'abondance matérielle et aussi dans l'anarchie, sans se douter, faute d'y rien voir, que ce sont des contradictoires. Un autre voudra voir régner la bonté et la justice sur la terre, mais veut en même temps la suppression de toute règle, de toute obligation ou sanction. Même défaut de liaison entre les effets et les causes.

— Enfin pour se soumettre sans récriminer à la discipline jugée utile, il faut beaucoup de *volonté* réfléchie.

Exceptionnellement la discipline peut être passivité intellectuelle, manque d'initiative, ou crainte. Mais, et surtout dans les temps modernes, ce n'est pas le cas ordinaire. Chaque individu a un bien trop vif sentiment d'indépendance pour être discipliné par pure passivité. Aussi, pour lui, *faut-il plus de volonté réfléchie pour vouloir être discipliné, et l'être réellement, que pour professer et pratiquer l'indépendance, voire se révolter, si la révolte est impulsive.*

Cela tient à ce qu'il faut, pour être discipliné, rester maître des diverses impulsions immédiates et maintenir l'activité commandée, utile à la fin lointaine.

Toutes choses égales quant aux autres éléments du caratère, les peuples comme les individus doués de peu de volonté réfléchie, de maîtrise de soi, de même qu'ils auront peu de discipline morale personnelle, seront aussi très peu disciplinés dans les activités pratiques. S'ils sont phraseurs, ils qualifieront leur indiscipline de beaux noms de liberté, de fierté, de dignité, mais ce ne sont que des mensonges couvrant une faiblesse.

Qu'il s'agisse de morale ou d'obéissance disciplinée, c'est toujours l'homme le plus maître de lui qui saura accepter la situation ou l'acte momentanément pénibles, en vue d'un état meilleur. Le sauvage ou l'homme faible sont incapables de voir aussi loin ou de résister à l'impulsion du moment.

Naturellement un peuple, même doué de beaucoup de volonté, a d'autant plus de peine à être discipliné que sa sensibilité sera plus vive, et aussi plus riche et variée, selon ce que nous disions au début de ce développement. C'est là le cas du peuple français qui sait à l'occasion être discipliné, mais non sans un important effort qui est la rançon de la richesse et de la force de sa sensibilité.

Pour un même peuple, l'affaiblissement de la discipline indique un affaiblissement soit intellectuel, soit de la volonté, généralement causé par des idées fausses.

Mais bien entendu, pour faciliter le rôle de la volonté, la discipline volontaire d'exécution a besoin d'être appuyée par l'organisation disciplinaire (organisation des mobiles) et par la surveillance, plus ou moins étroite selon que la discipline volontaire sera plus ou moins grande.

§ 7. — La discipline doit-elle être « librement consentie » ?

Il faut s'entendre sur ce qu'on appelle une discipline « librement consentie ».

Si l'on veut dire qu'elle résulte des préférences générales de toute la nation, posant à elle-même les fins d'activités correspondant à son tempérament, cela résulte évidemment de tout ce que nous venons de dire. Il est naturel que chaque peuple choisisse à sa guise ses buts d'existence, pourvu qu'il ne nuise pas aux autres par là.

Mais une fois les fins générales des activités nationales définies, les conditions de leur réalisation, et conséquemment la discipline, en résultent nécessairement, eu égard à la nature des hommes et des choses. Ce qui se consent librement par la nation, c'est tel ou tel désir, telle ou telle fin. Ce qui n'est plus libre du tout, ce sont les moyens de réalisation. Il faut savoir ce qu'on veut. Si on veut une fin, il faut en vouloir les conditions de réalisation. Ces conditions de réalisation et la discipline qui s'y rattache sont dégagées en pratique par le chef selon les données positives et en collaboration avec les surbordonnés, mais jamais par voie électorale. Tout électoralisme dans la définition de la discipline annule en fait celle-ci et fait surgir l'anarchie tôt ou tard. — En outre, une fois les règles générales de discipline élucidées en correspondance avec les activités nationales et le tempérament du peuple considéré, chaque individu doit s'y soumettre. Cela résulte des obligations de l'individu vis-à-vis de la nation, à laquelle il doit la plus grande partie des biens moraux, intellectuels et matériels dont il jouit. C'est pour cela que les lois pénales sont admissibles. C'est contraire à l'égotisme transcendental. Mais celui-ci n'admet que l'anarchie et nous étudions l'organisation.

§ 8. — Discipline, liberté et égalité

Définie comme nous venons de le faire, la discipline de l'organisation humaine rationnelle ne constitue pas dans le fait de restriction à la liberté et à l'égalité, mais bien au contraire le

moyen, la préparation organique de la satisfaction des aspirations correspondantes, comme des autres.

Il faut cependant préciser. En *absolu*, il y a bien aliénation de liberté et d'égalité.

Toute soumission à une volonté extérieure, danc toute organisation collective, comporte une telle aliénation.

Il faut avoir la malheureuse cervelle de Rousseau, ou son extraordinaire impudence, pour prétendre avoir imaginé un système d'organisation (le Contrat Social) où l'individu, tout en se soumettant à la volonté générale, n'aliène absolument rien de sa liberté. Les sophismes par lesquels Rousseau le soutenait, étaient grossiers, mais ils ont réussi immensément.

En fait, si l'on veut comprendre quelque chose au réel, il faut reconnaître que toute hiérarchie, toute discipline entraînent restriction de la liberté et de l'égalité abstraites et absolues ; par contre en *pratique*, il y a *accroissement* de l'égalité et de la liberté par le fait d'une bonne discipline. Et pourquoi ? Parce que si les hommes ne consentent pas à être disciplinés, s'ils retombent à l'état inorganique, ils supportent des atteintes bien autrement graves et brutales que celles résultant d'une bonne discipline. C'est-à-dire qu'à l'aide de restrictions limitées et coordonnées, ils en évitent de pires. Ainsi le veut la nature des choses et des êtres. On peut le regretter, mais non l'ignorer ou l'oublier, ce qui empêcherait seulement d'obvier aux inconvénients de cette nature.

La difficulté est cependant qu'au cours de l'acte discipliné l'individu ressent immédiatement la restriction actuelle. Il ne perçoit que moins nettement, ou même vaguement, l'avantage ultérieur, encore lointain, de l'acte discipliné. Aussi la discipline et l'autorité lui paraissent d'autant plus pénibles que les raisons en sont moins constamment présentes à son esprit. C'est pourquoi une organisation spéciale des mobiles proches, l'organisation disciplinaire, facilite la compréhension, aide la volonté, et se montre indispensable.

CHAPITRE VII

L'EXÉCUTION (*Suite*)
LES PROCÉDÉS TECHNIQUES ET LES MOYENS MATÉRIELS

§ 1. — Du choix des procédés et des moyens matériels

Nous arrivons maintenant au dernier terme de l'organisation générale. Les principes de l'organisation et l'esprit d'organisation sont définis. De même, les moyens de susciter l'acte et de reconnaître le chef le plus capable pour le diriger. Enfin aussi les raisons pour lesquelles les subordonnés doivent suivre exactement les ordres du chef. — Parmi les procédés techniques et les éléments du « matériel » (machines, instruments, outils, etc.), que faut-il choisir, que faut-il employer, que faut-il même imaginer ?

Naturellement, il s'agit, ici comme ailleurs, d'appliquer simplement les principes généraux de l'organisation soit : *finalisme, efficacité*, *rendement* (étant bien entendu toujours que *toutes* les fins désirables matérielles ou morales ont été bien définies).

Organiser les procédés et moyens matériels, c'est-à-dire appliquer l'intelligence à leur choix, revient donc à employer les moyens matériels les plus complètement adaptés à atteindre le but avec le plus de sûreté et le meilleur rendement, c'est-à-dire la moindre dépense (effort, matière ou temps).

C'est, semblerait-il, vis-à-vis des procédés et moyens que les idées organisatrices devraient se développer le plus aisément. On ne rencontre pas là d'autre volonté humaine pouvant entrer en éventuel conflit. Il y a seulement à lutter avec les forces natu-

relles ou à les utiliser. Cela se fait sur la base des connaissances techniques, à l'aide de principes directeurs relevant surtout, peut-on dire, du simple « bon sens », ou, en termes plus précis et exacts, de la logique expérimentale poussée le plus loin possible.

On pourrait donc croire que chacun dût trouver aussitôt ce qu'il faut choisir ici et s'en servît sans retard. En réalité l'inertie d'esprit, mère de la routine, les idées fausses et les préjugés, l'incapacité de voir juste et clair ou insuffisance de jugement, enfin simplement la négligence, sont autant d'obstacles détournant quantité de gens vers des procédés et moyens notoirement inférieurs et inadéquats.

De l'œuvre de Taylor, ce n'est pas certes la partie la moins importante, et c'est à coup sûr la moins discutable, que celle concernant les procédés et moyens matériels. Cela restera son grand honneur d'avoir appelé avec force l'attention de tous ceux qui agissent, vers l'importance de l'adaptation exacte des moyens, matériels à leurs fins, et d'avoir été lui-même conduit, par l'application de principes aussi féconds, à la découverte des outils et aciers « rapides », accroissant grandement la productivité des industries mécaniques [1].

Les principes généraux de l'organisation, appliqués aux moyens suffiraient bien pour faire prévoir ici toutes les conséquences de détail, si chacun était pénétré du sens exact de ces principes directeurs. Et l'on pourrait dès lors ne pas écrire plus avant sur ce sujet. Pourtant, venons-nous de dire, les erreurs de fait sont ici nombreuses. Il y a donc lieu de noter et discuter les plus importants corollaires des principes généraux tels qu'ils se dégagent dans la mise en œuvre de ces principes quant aux procédés et moyens ; il faut préciser les points où les fautes et insuffisances apparaissent le plus souvent.

§ 2. — La volonté est indispensable pour l'emploi des meilleurs moyens matériels

La condition préalable de l'emploi de bons procédés et moyens matériels est la possession de *volonté*. Il faut ne jamais conserver ce qui peut-être remplacé par le mieux, une fois celui-ci bien défini comme tel, tout bien considéré. Mais cela comporte un

[1] Il s'agit d'outils pourvus de formes et constitués d'un acier ayant une composition chimique et une trempe, telles que le travail des machines (tours, aboteuses, etc.) peut être mené beaucoup plus vite sans détérioration.

r

appel, parfois très important, à la volonté. Après avoir appliqué la volonté à conduire sa pensée et à conclure exactement dans l'appréciation des moyens, il est encore besoin d'elle pour vaincre dans le fait l'inertie et les habitudes qui incitent à ne pas changer de technique, ainsi que pour vaincre également les obstacles matériels se dressant devant tout changement raisonné.

Aussi sont-ce les peuples et les gens volontaires qu'on voit appliquer sans retard les moyens nouveaux et meilleurs. Les hommes volontaires et énergiques se saisissent sans hésitation de tout ce qui se montre vraiment capable d'accroître le rendement de leurs activités.

Au contraire, les abouliques ou les faibles, même lorsqu'ils ont une intelligence assez claire pour percevoir le vrai, se refusent le plus souvent à l'effort que réclame chaque changement. Puis, comme l'esprit des individus cherche toujours à excuser leur conduite, on les voit alors alléguer des prétextes sophistiques pour justifier leur inertie, pour prétendre que tel procédé, tel instrument (évidemment supérieurs à tous autres, mais de nouvelle application) ne sont pas meilleurs en somme, ou pas sûrement meilleurs, ou ont certain défaut de détail, etc. — Ce sont les excuses verbales de la faiblesse de caractère.

§ 3. — Les moyens matériels et procédés techniques ne doivent pas offenser la morale

Cela résulte de ce que nous avons dit de la définition des fins générales des activités. Le respect et l'affermissement de la morale sont parmi les fins *nécessaires* s'adjoignant à toute fin spéciale des activités. Le finalisme des moyens exige donc que la morale ne soit pas offensée par eux. C'est ainsi que toutes les activités gardent leur signification humaine générale et que tous les exécutants y prennent part avec satisfaction et ardeur durables.

Ainsi prenons des exemples pour éclaircir la chose.

Dans une activité commerciale, il ne doit pas y avoir tromperie sur la qualité de l'article vendu. La marchandise sophistiquée est un moyen immoral. Il peut paraître momentanément plus efficace pour atteindre la fin spéciale poursuivie, le bénéfice. Mais il est inadéquat aux fins morales nécessaires, il contient des tendances antiorganiques, antihumaines. Il les révèle un jour.

La même chose peut se dire en industrie de procédés efficaces quant au but matériel spécial poursuivi, mais nuisibles à la santé des ouvriers (emploi par exemple de peintures au plomb de produits phosphorés, locaux malsains, machines dangereuses, etc.).

Parmi les peuples organisateurs cette nécessité du respect de la morale dans les moyens, comme dans le reste de l'organisation d'ailleurs, n'est pas toujours également observée.

Les Américains et les Allemands se sont montrés d'habiles organisateurs dans les activités techniques et l'emploi des moyens matériels. Mais les Allemands, à la différence des Américains, pratiquaient très volontiers la tromperie sur la qualité de la marchandise. Si cela momentanément a pu leur assurer des bénéfices fréquents, cela a fait aussi à leur commerce une réputation aussi désavantageuse pour eux que méritée.

§ 4. — Nécessité d'éliminer toute affectivité impulsive de l'emploi des moyens et procédés

Une fois les fins bien et complètement définies, aucune affectivité sympathique ou antipathique ne doit intervenir dans l'emploi des moyens matériels et procédés techniques.

Un homme se propose une fin ou un ensemble de fins. Il a le choix entre deux moyens matériels. L'un est beaucoup plus efficace que l'autre. Il se sert du moins efficace parce qu'il l' « aime mieux ». Il peut se vanter d'avoir de la sensibilité impulsive, mais non de la volonté intelligente. Il ne devra pas être surpris d'être dépassé par le travailleur sachant maîtriser au profit de l'intelligence une sensibilité qui n'est souvent que de la sensiblerie ou de la routine, et user du matériel le plus adéquat.

L'habitude est très souvent liée à l'affectivité envers les moyens matériels. Elle suscite alors la routine.

Il y a quelque chose de pitoyable à voir beaucoup de Français, non seulement dans leur vie privée (ce qui se comprendrait encore, quoique difficilement), mais dans leurs activités techniques, se refuser, par affectivité routinière, à abandonner un matériel ridiculement vieillot et à adopter les plus modernes et perfectionnés. Ils se condamnent ainsi à vivre, techniquement parlant, 50 ou 100 ans en arrière, avec toutes les in-

commodités correspondantes. Puis ils s'étonnent que des concurrents, usant d'un matériel moderne, obtiennent plus aisément de meilleurs résultats.

§ 5. — Élimination de tout formalisme

Les mêmes choses peuvent se dire du *formalisme*, et de tout apriorisme dans les moyens.

Le finalisme de l'organisation et l'empirisme raisonné ne peuvent accepter aucune « forme » immuable des moyens matériels et des procédés. Ils se basent sur la tradition, mais la tradition *vivante*, soumise à constante révision, scientifique.

Le formalisme sévit terriblement dans toutes nos grandes administrations. Aussi offrent-elles un exemple du contraire de la bonne organisation.

§ 6. — Esthétique des moyens matériels et des procédés techniques

Il y a une esthétique des moyens et procédés, mais lorsqu'on veut bien examiner les choses avec exactitude et compréhensivité, on constate qu'elle se confond avec l'*efficacité, pourvu qu'on sache bien définir les véritables fins poursuivies.*

Pour s'en rendre compte il faut d'abord se rappeler ce que nous avons dit de la définition du beau. Le beau est la perfection logique appliquée à la satisfaction du sensible coordonné. C'est l'application poussée, développée, le plus loin possible, de la logique à l'aspiration, tenu compte des autres éléments de la sensibilité.

En outre nous avons dit qu'aux époques de décadence le beau se dissout en impulsivité sensible désordonnée, désorientée, tout animale, momentanée et incohérente.

— Cela s'applique naturellement aussi à l'esthétique des moyens et procédés utilisés dans les activités générales.

Dans les époques de décadence, préparatrices de misères, on jugera les moyens en eux-mêmes, sur la simple sensation immédiate, indépendamment de celle à prévoir pour l'instant d'après ou de la fin à laquelle le moyen se rapporte.

En période de prospérité, au contraire, de puissance intellectuelle et d'organisation saine, on tiendra pour laid ce qui est impuissant, incapable, relativement au résultat, et pour beau, ce qui est efficace.

— Pour bien comprendre comment l'idée de perfection et de beau vient ici conduire à l'idée d'efficacité, il suffit *de ne pas faire de confusions sur les fins réellement poursuivies.*

Alors on verra que ce qui peut paraître beau ou laid, sympathique ou antipathique à un individu, ce sont les fins choisies. Mais *celles-ci une fois admises comme désirables*, conformes aux aspirations sensibles, le moyen qui s'y rapporte ne peut tirer sa beauté ou sa laideur que de son efficacité vis-à-vis d'elle, ceci du moins si l'individu a l'esprit clair et ne fait un mélange de toutes les idées et sensations.

Pour le démontrer : 1° Nous allons noter que l'idée de beau dans les moyens, dans les choses, est toujours liée à une fin sympathique et *vice-versa* ;

2° Nous observerons que les principales fins réellement poursuivies à l'aide du moyen considéré ne sont pas toujours les plus apparentes ;

3° Que des associations d'idées viennent troubler l'exacte appréciation des fins et des moyens ;

4° Mais que l'esprit organisateur vraiment maître de lui, clair et coordonné, ne peut de son propre point de vue considérer les moyens que relativement aux fins qu'il a lui-même posées. Quant aux tiers, s'ils sont objectifs, ils doivent apprécier les moyens sur les mêmes bases.

Ces remarques nous permettront de conclure.

L'idée de beauté dans les moyens est, disons-nous, toujours liée à une fin sympathique, et inversement pour l'idée de laideur.

Prenons un exemple, entre autres, dans les moyens de transport maritime. Soit une barque à voiles et un puissant « liner » transatlantique. Lequel est le plus beau ? La plupart des gens répondront sans hésiter que c'est le voilier. C'est parce qu'ils considèrent la grâce et la légèreté des mouvements comme la fin essentielle de l'objet, du moyen considéré. Mais qu'au contraire la puissance attire davantage la sympathie et, tout aussitôt, c'est le jugement inverse qu'on entendra.

Cela est si vrai que l'on recueillera l'une ou l'autre appréciation selon les gens auxquels on s'adressera, leur caractère et leur genre de vie. Des désœuvrés, plus intéressés par la grâce que par la puissance, seront du premier avis. Des « businessmen », l'esprit tendu vers les forces du réel et la lutte

menée au milieu d'elles, seront plus sensibles au total à la puissance et partageront ordinairement le second, — s'ils sont sincères et non influencés [1].

Laquelle de ces deux manières de voir le beau est la plus juste? Cela ne se peut dire. La sensibilité de chacun est ce qu'elle est. Les aspirations correspondantes ne peuvent s'imposer.

Seulement il faut de l'ordre et de la sincérité, et éviter les confusions jusque dans les appréciations esthétiques. En présence des deux moyens de navigation précités, il ne faut pas demander la puissance, la vitesse et le confort au voilier, ni la légèreté souple au paquebot, les juger sur la fin à laquelle ils ne se rapportent pas.

Cette idée que la beauté accordée aux moyens résulte de la compréhension de leur adaptation à leur fin, explique pourquoi certaines choses, d'abord déclarées très laides, sont peu à peu jugées belles. Tel a été le sort des automobiles. On se souvient des haros sur la « laideur » des premières. Cette appréciation s'expliquait par deux raisons : 1° pour la plupart des gens, le désir de transport plus rapide que ceux alors pratiqués n'existait et même ne se concevait guère ; la vue de l'automobile n'évoquait chez eux aucun concept agréable qui pût être considéré comme fin ; 2° les automobiles d'alors étaient très mal adaptées à leurs fins. — Depuis, ces deux causes ont été complètement modifiées, et aussi dès lors le jugement esthétique.

Mais il faut remarquer que les fins diverses auxquelles répond un moyen ne sont pas toujours les plus apparentes et surtout les plus simplement utilitaires.

Ainsi un mobilier Louis XV ou Louis XVI n'a pas seulement comme fin de fournir à son possesseur des chaises, canapés, tables, etc., mais d'évoquer encore par les lignes, les motifs,

[1] On pourrait multiplier les exemples analogues. Ainsi, il y a peu de siècles, on parlait dans les chroniques des « horribles » montagnes, maintenant on les admire. C'est qu'autrefois on considérait surtout l'incommodité qu'elles représentaient, pour les voyages notamment. — Maintenant on retient principalement l'impression de grandeur, de puissance, etc. Qu'on vienne à admirer devant un paysan un coucher de soleil vivement coloré, il y a de grandes chances pour que cet interlocuteur réponde tout uniment : « Ah ! Monsieur, c'est du bien vilain temps ». Il n'aura pas tort à son point de vue. L'aspiration vers de brillants coloris est chez lui faible ou nulle. Celle qu'il éprouve est dirigée vers le temps clair et ensoleillé pour la récolte ou autres travaux champêtres. Le coucher de soleil bariolé lui présage le contraire. — Cette importance de l'aspiration dans l'appréciation du bien et du beau est si grande que les mêmes campagnards déclareront « beau » temps, le temps pluvieux, après une sécheresse, ou le temps ensoleillé, après une période exagérément pluvieuse.

les teintes, etc., des images, coordonnées par le goût et agréables à l'esprit.

Il y a donc tout un ensemble de fins dont il faut tenir compte pour l'appréciation de la beauté du moyen. N'en considérer qu'une, le confortable par exemple, qui est justement là très secondaire, serait une erreur complète et fausserait totalement l'appréciation.

D'autre part, un élément nouveau d'erreur et de trouble survient du fait des associations d'idées *involontairement* produites par la considération du moyen, et non plus résultant des évocations prévues et recherchées comme au cas précédent. Certains objets paraissent plus beaux sans que cela soit préparé et sans rapport avec leur efficacité. Cela provient de ce qu'ils éveillent instinctivement dans les esprits un essaim d'idées et d'images agréables. L'esprit vraiment organisateur ne doit pas se laisser troubler par cela. Il doit savoir reconnaître si ces idées et images *ont, ou n'ont pas, de rapport avec tout l'ensemble de fins posées* et auquel le moyen envisagé se rapporte. Si elles n'ont aucun rapport, il doit être assez maître de lui pour éliminer les éléments de trouble et reconnaître la véritable approximation de perfection relativement à l'ensemble de fins prédéfinies, là où elle se trouve.

C'est pour cela qu'on ne construit pas une machine comme une pièce de mobilier et qu'on ne la pourvoit pas des mêmes ornements. Le passant, qui ne s'intéresse pas aux fins du mécanicien et qui a d'autres aspirations, peut déclarer la machine laide de son point de vue. Mais le bon organisateur sait que des ornements surajoutés à la machine n'auraient aucun rapport avec les fins bien délimitées posées à son usage. Par leur inutilité et, *à fortiori*, la gêne qu'ils eussent éventuellement introduite dans son emploi, ils eussent réduit son efficacité, par là amoindri ce qu'elle contenait d'effort vers le parfait.

Au total donc on peut conclure qu'*une fois l'important travail de définition des fins, de TOUTES les fins, terminé*, c'est *l'efficacité* qui évidemment exprime ce qu'il y a de *perfection* (relative aux apirations sensibles) par suite de *beauté* dans le *moyen*.

Le moyen le plus beau est celui qui aboutit le mieux à l'effet voulu, parce que c'est celui qui se rapproche le plus du parfait.

— Les considérations d'esthétique des moyens ont en France une importance plus grande que partout ailleurs. On re-

trouve celle-ci jusque dans les activités les plus utilitaires. La philosophie impulsiviste et les affectivités incohérentes qu'elle engendre favorisent dans notre pays, vis-à-vis des moyens, des préférences de hasard, réputées esthétiques. Malgré le goût inné de la race, ces préférences sont, au milieu du désordre des esprits, trop souvent des erreurs esthétiques complètes.

Elles donnent à ceux les commettant un air d'inintelligence extrême, puisqu'après s'être apparemment posé une fin, ils agissent comme s'ils en poursuivaient une autre.

Il n'y a pas non plus de condition plus favorable pour créer d'indécrottables routines.

§ 7. — Rendement

Le rendement exprime que les fins obtenues l'ont été avec le minimum de *dépense*.

Cette dépense concerne les éléments de production dont la consommation n'est pas indifférente.

Tels sont les efforts humains, les matières premières, enfin le temps. S'il est envisagé comme durée, le temps est alors secondaire à l'un des éléments précédents. Mais il peut être considéré relativement à une époque, quand un travail doit être terminé avant une certaine date (c'est une considération particulièrement importante dans les activités relatives à la guerre et qui par ailleurs aussi n'est jamais sans valeur). Dans ce cas le rendement temps est une considération première.

Les diverses dépenses ci-dessus (travail humain, matières premières ou temps) correspondent finalement pour les entreprises économiques à une dépense en argent. Cela incite vivement les organisateurs à réduire le plus possible ces dépenses, et à trouver par suite les procédés techniques et les matériels de meilleur rendement.

Les Allemands, sans négliger le rendement temps-travail, s'étaient surtout appliqués, dans leurs activités économiques d'avant-guerre, à perfectionner le rendement matière première. De là, en particulier, leurs habiles utilisations de sous-produits et déchets.

Les Américains, ayant affaire à une main-d'œuvre très chère, et possédant des matières premières relativement abondantes, s'étaient surtout appliqués au rendement temps-travail. C'est à quoi correspondent les travaux de Taylor. Pour la même raison

les usiniers Américains recommandent à leurs ouvriers d'utiliser leurs machines au maximum de vitesse. C'est, disent-ils, la meilleure manière de les amortir rapidement et ensuite de voir par où celles qui les remplaceront devront être perfectionnées pour obtenir plus de rapidité encore.

Machines et locaux devront être disposés de façon à éviter tout travail inutile ou économisable et, de même, toute perte de matière première ou de force. (En particulier le rendement travail sera accru si les ouvriers sont placés dans les meilleures conditions de confort possible).

Pour les mêmes raisons générales, lors de la fondation d'une entreprise, il faut toujours se préoccuper de se mettre dans les meilleures conditions d'emplacement, d'aménagement, d'outillage, de main-d'œuvre, d'approvisionnement et de débouchés [1].

Enfin un moyen capital d'accroître les divers rendements est l'*uniformisation* des types (standardisation). Il s'applique aux machines et aux produits fabriqués. Il permet d'accroître la régularité et la précision du travail, l'interchangeabilité des pièces. Il a été poussé au maximum notamment par l'américain Ford, le constructeur d'automobiles, qui ne fabrique qu'un seul type de voiture. Une telle standardisation n'est cependant pas possible partout au même degré.

Les rendements en travail et temps sont toujours très importants pour les hommes. Cela résulte de la nature humaine et de celle des choses.

§ 8. — Petits et grands moyens matériels

A ces diverses considérations se rattachent l'emploi des grands et des petits moyens.

Les Français se sont fait une spécialité des petits moyens économiques. C'est une misère de voir combien souvent on a recours chez nous aux moyens mesquins, notoirement médiocres et insuffisants; — petits ports, petits paquebots, petits chemins de fer (surtout le matériel roulant des marchandises), petites machines élévatoires pour le chargement et le déchargement, petits canaux, petites réformes et réorganisations, etc., etc.

Le système des « petits paquets » ne s'est pas seulement

[1] D'après Victor Cambon, préface du livre *Organisation des usines*, par Négrier, p. XII, et également V. Cambon, *Etats-Unis France*.

défavorablement illustré jadis dans les opérations militaires. Il ne vaut pas mieux dans les activités générales.

L'expérience montre que les grands moyens sont en général plus productifs proportionnellement, ont un meilleur rendement que les petits. Cela se rattache à ce fait que les productions par grandes masses sont relativement moins coûteuses parce que les frais généraux ou spéciaux pèsent moins sur chaque unité.

Puis il faut comprendre qu'un moyen puissant, par les grands courants qu'il provoque (notamment les grands moyens de transports), suscite un regain d'activités, profitable à son créateur comme à tous.

En outre il faut savoir faire dans toute son ampleur, dès qu'elle est possible, toute dépense devant être ultérieurement productive, tout bien considéré. Il faut dépenser là où ce sera finalement avantageux. Ainsi en est-il des laboratoires de recherches scientifiques, de la publicité, etc., choses si utilisées en Allemagne et en Amérique, et si peu chez nous.

Enfin les grandes entreprises permettent mieux la spécialisation que les petites.

— Cette mesquinerie dans le choix des moyens, si répandue dans la France avant la guerre n'a pas toujours existé. Elle tenait à plusieurs causes.

Administrativement, la raison électorale, partout où elle peut agir, et surtout dans les travaux publics, intervenait pour faire diviser stérilement entre des localités diverses ce qui ne pouvait être efficace que concentré en un point (question des ports spécialement).

Dans les entreprises libres, c'étaient deux défauts mentaux individuels qui étaient la source de l'erreur ici étudiée. C'étaient là des défauts acquis et non des défauts de race.

L'un, purement intellectuel, se rattache aux idées courantes fausses tendant à l'apriorisme et à l'abstraction. Pour les gens influencés par cette orientation mentale, peu importent la réalisation, le moyen ; c'est l'Idée (avec un grand I, ne pas oublier) qui est toute l'affaire, c'est elle qui agit par force mystérieuse. — C'est une pauvre mentalité de misère.

Le second défaut résulte surtout d'une mauvaise éducation du caractère. On retrouve encore ce défaut dans cette économie, dans cette épargne française, faite surtout en vue de se créer des rentes et non en vue de l'action. Dans l'emploi des petits moyens il y a comme une timidité de l'esprit, un manque de confiance en soi et dans les prévisions rationnelles, ou enfin, chose plus grave, de la négligence et de l'indolence.

Dans ce dernier cas, on ne veut pas fournir l'effort élevant jusqu'au grand moyen; comme cependant on ne veut pas ne rien faire du tout, on fait un peu — si peu que rien souvent. Il arrive fréquemment que le peu qui a été fait est totalement insuffisant, n'atteint pas son but et ne laisse que des frais et des efforts inutiles, sans compensation. C'est l'histoire de beaucoup de quais, bassins, appontements de nos ports, etc.

— Bien entendu cela ne veut pas dire qu'il faille se lancer à corps perdu et sans réflexion dans le grand ou l'énorme. C'est là une autre erreur qui ne vaut guère mieux, sauf peut être en ce qu'elle révèle plus d'énergie, mais elle la montre inintelligente.

La méthode féconde est ici comme dans toute l'organisation : prévoir et adapter exactement, complètement.

§ 9. — Papiers, documents et notes écrites

Parmi les moyens matériels de l'organisation, l'un d'eux prend une importance croissante à mesure que les activités humaines se compliquent et que leur contrôle et leur direction deviennent eux-mêmes plus ardus.

Nous voulons parler de ce qu'on désigne ordinairement par le terme péjoratif de *paperasserie*, c'est-à-dire les papiers, documents et notes écrites, nécessaires à l'administration d'une entreprise.

Dans nos grandes Administrations publiques, la paperasserie est l'objet d'une manière de culte, mélangé de formalisme.

Certaines gens paraissent croire que toute l'organisation est une affaire de paperasse.

Or il faut distinguer. Toute organisation un peu précise, donc quelque peu minutiense, exige l'emploi d'écritures diverses.

Rome, au temps de l'Empire, époque de très puissante organisation, usait déjà beaucoup de ce moyen.

Le Taylorisme, dans son effort de précision et d'organisation rigoureuse du travail industriel, comporte aussi un grand développement des écritures. Lorsque les choses sont bien conduites, cela peut être avec avantage.

De même les Allemands de l'empire n'ont pu pratiquer leur organisation sans avoir recours à de nombreux documents écrits. La paperasserie administrative était loin d'être minime chez eux.

Mais si l'emploi des documents écrits est inévitable en organisation, il faut remarquer qu'elle n'est utile que comme préparation des actes terminaux et productifs. Ce n'est pas qu'il faille dire que le travail de bureau est « improductif », comme l'ont fait certains économistes. Mais il faut tenir compte qu'il n'est productif, comme tous les actes préparatoires, que par le travail terminal qu'il prépare et facilite.

L'emploi des écritures comporte deux conditions expresses : 1° Un ordre parfait, avec répertoriage complet et pratique. Sans cela l'entassement des écritures ne constitue plus qu'un monceau de papier où les renseignements sont ensevelis sans utilité pour qui que ce soit. C'est le monument imbécile d'un travail vain. Nos administrations d'Etat cultivent beaucoup ce genre. D'une façon générale les répertoriages, les offices de documentation sont insuffisants en France, alors que très développés en Allemagne. L'insuffisance du répertoriage est aussi une des raisons pour lesquelles nos bibliothèques publiques ne servent à rien [1]. 2° Là aussi naturellement l'efficacité et le rendement sont les critères du jugement, non le formalisme. Plutôt une perte non enregistrée qu'une perte supérieure rigoureusement transcrite sur les registres. Il ne faut pas dépenser 1 franc de papier et de travail de bureau pour sauver 0 fr. 01 en perdition. C'est antiorganique au possible. Mais le formalisme administratif accepte très bien pareille chose.

La centralisation administrative provoque naturellement une congestion paperassière. Ce ne serait pas un des moindres inconvénients d'un collectivisme autoritaire.

Dès que le complexe administré devient quelque peu étendu, c'est l'organisation par autonomies orientées qui permet d'éviter ce mal.

§ 10. — Magasinage

Toute entreprise, grande ou petite, comporte des magasinages de matières premières, matériel, etc. Ces magasinages doivent être dans un ordre parfait, sur un plan pratique de classement permettant de trouver et utiliser sans retard ce qui est mis en magasin. Ils doivent être basés sur une bonne comptabilité spéciale du magasin.

[1] Voir à ce sujet notre article « *Mobilisons nos bibliothèques* », dans la *Renaissance politique, artistique et littéraire* du 6 juillet 1918.

§ 11. — Machinisme

« Ne faites jamais faire à un homme un travail qui peut être exécuté par une machine », est une formule américaine [1].

A première vue cette formule peut paraître trop exclusive. Pourtant il suffit de réfléchir quelques instants pour faire toute une série de constatations qui la justifient.

D'abord, si la machine peut faire ce que peut faire l'homme elle le fera plus régulièrement, et probablement plus vite, d'autant plus qu'il est inévitable qu'on la perfectionne peu à peu.

Par là, elle accroîtra la productivité des hommes, et nous avons vu que c'est au total un bienfait pour tous.

Les ouvriers se sont montrés en général hostiles au machinisme. Mais, s'ils ont raison souvent dans le détail, ils ont tort dans l'ensemble. Cela résulte de ce qui a été dit au développement que nous venons de rappeler.

Les machines employées en bonne organisation doivent naturellement répondre à toutes les conditions d'efficacité, de rendement, de bien-être des ouvriers, réclamées par la bonne organisation.

Ce sont les progrès du machinisme qui pour une très large part ont permis les progrès techniques de la civilisation moderne.

— Dans l'outillage, une mention particulière est due aux *moyens de transport*. On a pu dire de façon générale que toute fabrication est un déplacement de matière. Les transports proprement dits jouent toujours un très grand rôle et d'autant plus grand que le complexe organisé est plus vaste, jusqu'à être une nation. Dans les grands complexes la qualité bonne ou mauvaise des transports (sûreté, vitesse, rendement économique) développe ou restreint l'intensité de la vie générale de l'organisation et la fait prospérer ou végéter. « Après la religion chrétienne et l'enseignement, le chemin de fer est ce qu'il y a de plus nécessaire à l'homme civilisé » dit un auteur Américain [2]. — En fait, non seulement les chemins de fer, mais tous les transports sont d'une importance capitale en bonne organisation.

[1] Cf. V. Cambon, préface citée, p. XII.
[2] Cité d'après V. Cambon, *Etats-Unis France*, p. 104.

— En France avant la guerre nous étions extrêmement en retard dans l'emploi des moyens matériels et procédés techniques.

Finalisme, efficacité, rendement étaient des notions étrangères à nos organisateurs, à la plupart de ceux de l'industrie et du commerce, et à presque tous ceux de la politique. — Cela se paie un jour, quand il y a des concurrents, et il y en a toujours.

CONCLUSION

LA PUISSANCE DE L'ORGANISATION. — LES RAISONS POUR LESQUELLES LES FRANÇAIS DOIVENT CROIRE EN EUX-MÊMES

En résumé nous voudrions avoir fait bien comprendre dans cet ouvrage que toute difficulté, susceptible d'être vaincue par les forces humaines, le sera d'autant mieux et d'autant plus facilement qu'on y appliquera *l'intelligence et la volonté.*

Soumettre les activités humaines à ces deux facteurs psychologiques, c'est cela qui s'appelle *organiser.*

C'est bien pourquoi la puissance de l'organisation est si grande. Pour les hommes, en effet, c'est la volonté intelligente qui est seule un guide sûr. Elle vient toujours à bout, à la longue, soit d'autres volontés humaines moins réfléchies ou moins tenaces, soit des obstacles naturels pourvu qu'ils soient accessibles aux moyens humains.

La règle essentielle des manifestations de la volonté intelligente est le *finalisme* de l'activité, basé sur une préparation rationnelle-expérimentale. Mais par finalisme il faut entendre naturellement un finalisme compréhensif de *tous* les éléments de chaque problème considéré, et notamment des conditions et fins morales. Une organisation qui n'est pas morale n'est pas humaine. Elle manque tôt ou tard ses fins. Sous le bénéfice de cette observation indispensable, l'*efficacité* des moyens, relativement aux fins bien définies dans tout leur ensemble (y compris les fins morales donc), juge seule la valeur des moyens. — Lorsque le finalisme est pris pour norme d'action, l'*erreur n'est pas durable*. Sa constatation amène automatiquement sa correction. Tel est le cas avec l'empirisme raisonné et organisateur. L'apriorisme n'est au contraire pas susceptible de progrès.

* *
*

Or les *Français* sont particulièrement aptes à appliquer les bonnes méthodes d'organisation. Ce sont même des *organisateurs nés*, pourvu seulement qu'ils *veuillent* organiser.

Il faut penser qu'instruits par de cruelles expériences, ils le voudront désormais.

Aussi à une époque où l'organisation prend, par la complication croissante des activités, toujours plus d'importance, avons-nous toutes raisons de *croire en nous-mêmes*, d'avoir confiance en l'avenir que nous pouvons nous forger.

Les Français possèdent toutes les qualités d'organisation qui *ne s'acquièrent pas* quelle que soit la bonne volonté apportée, qui sont des dons de nature [1]. N'est-ce pas la race des grands organisateurs comme Richelieu, Colbert, des législateurs de la pensée comme Descartes, Claude Bernard, Auguste Comte et de presque tous les fondateurs de sciences nouvelles. Ce qui a manqué aux Français dans les époques récentes, ce sont les bonnes méthodes ou disciplines.

Cela leur fut d'autant plus dommageable que de bonnes disciplines leur sont plus nécessaires qu'à d'autres. Mais cela s'acquiert dès qu'on le veut.

Les Français possèdent en effet la vivacité et la richesse de la sensibilité qui les rendent aptes à entreprendre avec ardeur les activités les plus diverses et qui leur donnent la sûreté du goût.

Leur sentiment humain, et par suite moral, très développé fait que les organisations qu'ils conçoivent dans le *véritable esprit de leur race*, sont empreintes de ce caractère d'humanité qui fait les œuvres vraiment saines et universelles. Toutes les œuvres des Germains et tout ce qui est inspiré du germanisme sont marqués au contraire de monstruosité et de barbarie, faute pour les Allemands de posséder justement ce précieux et bienfaisant sentiment humain.

La faculté logique et raisonnante étant tout à fait forte chez les Français, ils saisissent avec aisance les enchaînements. Ils

[1] Dans une interview du Dr Carrel (de l'institut Rockfeller), publiée par *Le Journal*, le 3 mai 1917, ce savant rapportait l'opinion suivante, émise par les Américains sur les Français : « On déclare couramment là-bas que la France est le pays qui possède les premiers cerveaux du monde ; les Américains sont même surpris qu'avec un pareil « matériel cérébral » nous ne soyons parvenus encore qu'à des résultats incomplets ». — On cesse d'être surpris à ce sujet dès qu'on considère quelles idées générales et quelle disciplines intellectuelles ont été données aux cerveaux français depuis plus d'un siècle.

sont particulièrement aptes par là à régler l'ordonnance des choses.

Leur imagination est d'une extrême puissance et en fait des inventeurs tout à fait hors de pairs.

Enfin la volonté française est forte et se révèle telle chaque fois que l'objet de l'action intéresse vivement l'esprit français. — C'est donc un ensemble tout à fait remarquable, *exceptionnellement heureux*, de dons naturels, capable d'engendrer l'activité mentale la plus belle et la plus féconde.

Toutefois il faut faire bien attention que ces dons par leur abondance même comportent des dangers.

La richesse et la vivacité de la sensibilité menacent les Français de versatilité, la facilité logique et raisonneuse les incite à l'abus d'un rationalisme aprioriste et superficiel, l'imagination les pousse à l'irréalisme.

Les Français ont donc *grand besoin de suivre de bonnes méthodes d'esprit* qui les mettent à l'abri de ces dangers.

Ils en ont un besoin *plus grand* que les autres grands peuples.

Le réalisme spontané et le médiocre goût logique des Anglais leur rendent aisée l'objectivité. — Les appétits matériels des Allemands leur facilitent aussi la possession d'un certain esprit pratique.

Les Français ne trouvent pas dans leur caractère aussi facilement l'orientation *réaliste*, l'équilibre pratique.

Or le réalisme (matériel et moral) est la condition nécessaire de toute œuvre effective. Une pensée, un acte ne valent que par ce qu'ils représentent, évoquent ou suscitent dans le réel.

Ce sont les disciplines diverses de la pensée et de l'activité qui doivent assurer ce réalisme chez les Français.

Ceux-ci ont déjà possédé des méthodes réalistes et saines de pensée. Elles ont atteint leur épanouissement le plus complet au xviie siècle. Et les Français d'alors accomplissaient humainement de très grandes choses en tout domaine.

Au xviiie siècle, leurs disciplines se sont au contraire altérées, d'abord en faux rationalisme superficiel, puis en impulsivisme Roussien. Le déclin du génie français en a été la conséquence prochaine. L'affaiblissement s'est maintenu et poursuivi pendant le xixe siècle.

Pourtant, même à ces époques d'obscurcissement de la valeur française, celle-ci s'est montrée égale à elle-même chaque fois que de bonnes disciplines ont été à nouveau pratiquées dans des activités spéciales. Ce fut le cas en science pure où une méthode puissante et profonde règle les activités. Aussitôt encore le génie français, bien guidé sur ce domaine particulier, a développé ses

incomparables qualités. — De même, la terrible guerre mondiale a forcé les Français, par ses cruautés et l'énorme menace qu'elle représentait pour eux, à reprendre en grande partie, et surtout dans leurs activités guerrières, l'application de normes plus correctes d'action. Le succès a été au bout des efforts militaires.

On peut donc affirmer, preuves et raisonnement à l'appui, qu'il suffira aux Français de se débarrasser de leurs mauvaises disciplines actuelles de pensée, en général d'origine étrangère et entachées de monstruosité germanique, notamment de l'impulsivisme Roussien, puis de s'appliquer à suivre les méthodes fécondes d'action, c'est-à-dire les méthodes rationnelles et expérimentales de l'empirisme organisateur, pour mettre en œuvre, avec utilité et éclat, leurs incomparables qualités naturelles.

Or les méthodes rationnelles-expérimentales, entrevues par les intelligences les plus puissantes de toutes les époques, intuitivement pratiquées par tous les esprits de jugement clair, incluses dans le meilleur classicisme, ont été maintenant, avec l'aide des sciences modernes, particulièrement définies et développées.

Il n'y a donc pas de peine à les connaître. Les suivre est une simple affaire de *volonté*.

Les Français ont de la volonté. Et qu'on ne dise pas qu'ils ne sont pas capables de volonté *disciplinée* puisqu'ils en ont eu à d'autres époques de leur histoire. C'est l'erreur impulsiviste du Roussisme qui a affaibli les manifestations de leur volonté réfléchie.

Mais dès que leur intelligence aura à nouveau reconnu la nécessité de l'emploi de la volonté réfléchie, ils sauront l'utiliser, ils plieront leurs activités aux nécessaires disciplines raisonnées.

Et lorsqu'ils auront ressaisi ce mécanisme de l'organisation des activités qui s'acquiert dès qu'on *veut* l'étudier et le pratiquer, ils redeviendront des *organisateurs supérieurs*.

Les Allemands, malgré la confusion de leur esprit et les tares de leur sensibilité, ont pu paraître de grands organisateurs *uniquement* parce qu'ils ont *pratiqué* avec exactitude une partie des *bonnes méthodes* d'action.

Quels résultats ces méthodes ne donneront-elles pas avec une race d'esprit clair, lucide, pénétrant, et non tarée par le barbarisme ? — Le lièvre de la fable n'eût-il point rattrapé la tortue, dès l'instant qu'il eût voulu, lorsqu'il en était temps encore, courir dans le droit chemin ?

L'application des règles organiques, c'est, devant notre race, le

succès assuré, l'immense bienfaisance des activités fécondes, efficaces et vraiment humaines.

Or il est de toute nécessité que les Français *veuillent* à nouveau pratiquer les disciplines organiques.

D'énormes tâches nationales les attendent, conséquence d'une guerre terrible et douloureuse. D'autres résultent du développement même de la patrie.

Malheur à nous si dans un monde qui, en se compliquant, exige toujours plus la rationalisation des activités, nous ne savons comprendre cette exigence.

Appliquons au contraire les règles saines et scientifiques de l'action, règles qui s'appliquent dès qu'on le veut : il n'est pas de possibilité humaine qui ne soit ouverte devant l'esprit français.

TABLE DES MATIÈRES

PREMIERE PARTIE

LES BASES GÉNÉRALES DE L'ORGANISATION

CHAPITRE PREMIER

MÉTHODOLOGIE DU SAVOIR EN VUE DE L'ACTION

CHAPITRE II

LE MILIEU

CHAPITRE III

NOTIONS DE PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ

CHAPITRE IV

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ
(*Suite*).

DE LA NON ÉVOLUTION DU CARACTÈRE HUMAIN MOYEN AU COURS DES ÉPOQUES HISTORIQUES

CHAPITRE V

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ
(*Suite*).

LES MODIFICATIONS INDIVIDUELLES, MOMENTANÉES OU DURABLES, DES ÉLÉMENTS PSYCHOLOGIQUES DE L'ACTION

CHAPITRE VI

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ
(*Suite*).

LE PROGRÈS DANS LES ACTIVITÉS. TRADITION VIVANTE. DISCIPLINES

CHAPITRE VII

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ

(Suite).

CHAPITRE VIII

PSYCHOLOGIE DE L'ACTIVITÉ

(Suite).

LES FINS OU BUTS GÉNÉRAUX DE L'ORGANISATION DES ACTIVITÉS

DEUXIÈME PARTIE

DE L'ORGANISATION RATIONNELLE EXPÉRIMENTALE

CHAPITRE PREMIER

DÉFINITIONS GÉNÉRALES

CHAPITRE II

L'ESPRIT D'ORGANISATION OU LES DIRECTIVES INTELLECTUELLES DE L'ORGANISATION

CHAPITRE III

LA SUSCITATION DE L'ACTION

DE L'ORGANISATION DES MOBILES D'ACTIVITÉ DISPOSITIONS FONDAMENTALES

CHAPITRE IV

DU CHOIX ET DE LA PRÉPARATION DES EXÉCUTANTS. CHOIX. ÉDUCATION. SPÉCIALISATION

CHAPITRE V

LA COORDINATION DES ACTIVITÉS. DIRECTION. COLLABORATION.

CHAPITRE VI

L'EXÉCUTION

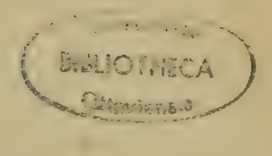
LA DISCIPLINE D'EXÉCUTION

CHAPITRE VII

L'EXÉCUTION

(*Suite*).

LES PROCÉDÉS TECHNIQUES ET LES MOYENS MATÉRIELS


UNIVERSITAS
O. M. I.
OTTAWIENSIS

BIBLIOTHECA

ACHEVÉ D'IMPRIMER

LE PREMIER JUIN MIL NEUF CENT DIX NEUF

PAR

L'IMPRIMERIE BUSSIÈRE

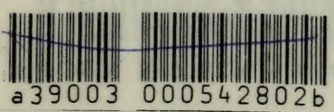
A SAINT-AMAND

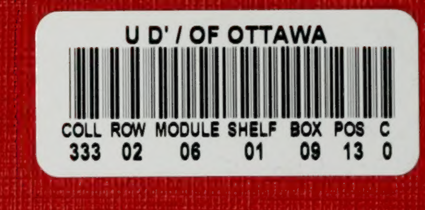
POUR

LA NOUVELLE LIBRAIRIE NATIONALE

3, PLACE DU PANTHÉON, 3

PARIS




U D' / OF OTTAWA
COLL ROW MODULE SHELF BOX POS C
333 02 06 01 09 13 0